

308902

2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA UN TALLER  
DE SERVICIOS AUTOMOTRICES**

TRABAJO  
QUE COMO EL RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PRESENTA COMO TESIS

**BEATRIZ ELISA BELLO ROMERO**

PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR DE TESIS  
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MÉXICO, D.F., ABRIL, 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PLAN DE MEJORAMIENTO  
ADMINISTRATIVO PARA  
UN TALLER DE SERVICIOS  
AUTOMOTRICES

TRABAJO QUE COMO EL RESULTADO  
DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTA COMO TESIS

**BEATRIZ ELISA BELLO ROMERO**

288509

*A mi amor mas grande: Jesús, por que te debo todo lo que soy, por que tu amor ha cuidado mis pasos y por la eterna paz que me da la seguridad de que TU siempre estarás a mi lado. Te amo.*

*A mi Ángel de la Guarda: mi inseparable Margarito, gracias gordo hermoso por que el saber que te tengo me impulsa a vivir sin miedo, por que me has cuidado cada minuto de mi vida, por nuestras pláticas y tu innegable presencia.*

*A mi papito: por tu ternura y cariño, por que tu ejemplo que me ha enseñado que se puede vivir por el camino de la honestidad y siempre respetando a los demás, por que ser tu hija es todo un reto. Por regalarme la vida y dejarme vivir a lado de un hombre maravilloso.*

*A mi mamita: por tu amor, por tu dedicación y el empeño que has puesto siempre en tu importante papel de ser mamá, por estar siempre ahí cuidándome, por tus consejos y tu ejemplo. Por el don maravilloso que me diste de vivir plenamente. Por enseñarme a querer.*

*A mi adorada y encantadora hermana: Gaby, por ser todo mi apoyo, por enseñarme a ser sencilla y cariñosa, por tu alegría y por darme la oportunidad de querer como te quiero.*

*A uno de mis grandes orgullos: mi hermano Roberto, por tu raro pero gran cariño, por "ir adelante" en el camino profesional y por enseñarme que se puede hacer todo lo que uno busque.*

*A mi cuñada Aurora: por ser ejemplo de éxito en el trabajo, por tu cariño.*

*A mi adoradísimo niño hermoso: Julio Armando, por que tu vida es una esperanza, por que me enseñaste cuanto se puede amar, por tu sonrisa y tus juegos, por tu hermoso carácter, por existir.*

*A mi encantadora princesa; María Gabriela, por que tu alegría es todo lo que necesito para ser feliz, porque contigo he aprendido a entregar todo, por existir.*

*A mi adorada e inolvidable abuelita Tita, porque sabes que te adoro por siempre en donde quiera que estés, gracias por haber existido en mi vida.*

*A mi tierno abuelito Rubén, por tu gran cariño que no necesitas demostrar con acciones porque un solo abrazo tuyo lo dice todo.*

*A mi tía July y a mi prima Ana, porque su cariño y amistad han sido muy importantes para mí, por ser mi adorada familia.*

*A Maryfer, por que me has enseñado lo que es la amistad, porque contigo he aprendido a dar sin esperar recibir, por tu apoyo en todos los aspectos, por las horas de estudio, por los momentos difíciles, por las alegrías y por todo lo que hemos descubierto juntas.*

*A mis amigos y amigas, todos los que existieron en su momento y fueron importantes para cada etapa de mi vida, por su cariño y por la seguridad que me dio el tenerlos conmigo.*

*A todos los maestros que creyeron en mí, y que me dedicaron su tiempo y paciencia para ayudarme a ser lo que soy.*

*A la Universidad Panamericana, porque el estudiar en ella fue todo un privilegio que me dio no solo estudios sino valores y creencias, que reafirmaron mi fe.*

*A mis pequeños angelitos que aun no están cerca de mí, pero que desde hoy les dedico mi vida y los espero con todo mi amor; Mis hijos y mis sobrinos.*

*A ti que te espero con todo mi ser.*

*A todos gracias eternamente y Que Dios los bendiga.*

# ÍNDICE

Introducción .....	9
<b>1. Administración</b>	
1.1 Evolución de la administración.....	13
1.2 Definición de administración .....	22
1.3 Importancia en las empresas actuales .....	25
1.4 Administración y competitividad .....	28
1.5. Proceso de administración .....	32
<b>2. Sistemas de administración</b>	
2.1 Planes y estrategias .....	53
2.2 Sistemas administrativos.....	61
2.3 Integración de un equipo de trabajo .....	71
2.4 Dirección y liderazgo .....	76
2.5 Control directivo .....	79
<b>3. Empresas pequeñas y medianas</b>	
3.1 Concepto de empresa .....	83
3.2 Clasificación de las empresas por su tamaño .....	84
3.3 Características de las EPM .....	86
3.4 Ventajas de las EPM .....	87
3.5 Limitaciones de las EPM .....	88
3.6 Opciones de desarrollo de las EPM.....	93
3.7 Estrategias de administración de las empresas peque	

#### **4. Plan de mejoramiento administrativo para un taller de servicios administrativos**

4.1 Antecedentes .....	101
4.2 Flash Lub .....	102
4.3 Problemáticas y efectos .....	105
4.4 Análisis financiero .....	109
4.5 Propuestas. Evaluación de resultados .....	112
Conclusiones .....	135
Bibliografía .....	125
ANEXOS	

# INTRODUCCIÓN

El presente estudio no pretende ser una receta “mágica” que indique los pasos a seguir para lograr una implementación eficiente de un área directiva *en cualquier empresa*. Ya que la administración no puede aplicarse como una ciencia exacta para cualquier situación, por diferentes que sean las situaciones que se enfrenten.

Para lograr que una dirección sea lo suficientemente capaz de “planear, dirigir y controlar para alcanzar el objetivo previamente establecido” deben considerarse los medios ambientes en que se desenvolverá esta dirección. Al mencionar *los* medios ambientes me refiero al conjunto de eventos internos (personales, financieros, contables, administrativos etc.) y externos (situación económica, gobierno, competidores etc.), que influyen de una u otra forma a la organización que pretende dirigirse.

El análisis que se presenta sobre el caso “Flash Lub”, busca en base a resultados reales de un antes y un después, resaltar la importancia que debe tener el área directiva en una empresa. Con directivo me refiero a todo aquel nivel que tiene dentro de sus responsabilidades la toma de decisiones que afectarán significativamente el curso de la empresa.

Los conceptos: dirección, administración, proceso administrativo, etc. que se mencionan en los primeros capítulos y que son una copia de lo que se enseña en la universidad, si bien son completos en su estructura y definen claramente lo que estas actividades representan, por sí solos pasan de largo ciertas consideraciones reales con respecto a su aplicación.

¿Qué ocurre cuando la empresa que va a administrarse está inmersa en ciertos conflictos que no permiten darse un tiempo para prever, planear, introducir, controlar?, ¿qué debe hacerse cuando al momento de querer implementar un nuevo procedimiento las viejas tradiciones no lo permiten tan fácilmente?, ¿qué debe hacerse cuando la dirección saliente (eficiente o no) por obvias razones no desea colaborar en el proceso de cambio?, ¿cómo se sanan las deudas de la empresa, si no está generando utilidades? La respuesta a éstas y otras preguntas que van surgiendo es lo que se espera que la “cabeza de la empresa” encuentre.

Dirigir una nueva empresa puede ser un reto interesante para cualquier administrador, de él dependerá que no se generen vicios y que se planee, organice y controle de manera que se alcance el objetivo de la empresa. Sin embargo, dirigir para “arreglar” los errores de otros, sanear antiguas malas maneras de hacer las cosas, imponer nuevos procedimientos; todo esto para cubrir las pérdidas generadas anteriormente y comenzar a hacer que la empresa sea rentable para los accionistas, además de significar un reto interesante para cualquier administrador, es una tarea de gran responsabilidad en la que varios interesados tendrán puesto el ojo.

Es decir, el administrador novato aprende una serie de técnicas y herramientas teóricas que le crean una visión global de cualquier negocio; sin embargo, la aplicación oportuna y sistemática de estas herramientas es lo que le da el valor agregado, lo que lo hará distinguirse de entre los demás. El administrador deberá desarrollar la habilidad de reconocer que está interactuando con seres humanos, con intereses financieros, políticas, competencia, clientes, proveedores y tecnología; disposiciones gubernamentales, cambios internacionales y otros factores, de manera que logre reunirlos a todos en la misma dirección para cumplir su objetivo.

Claro está que no es posible desligarse de la parte teórica que forma a la administración. Por lo tanto los primeros dos capítulos: “Administración” y “Sistemas de Administración”, son el estudio de diversos conceptos que se han ido creando a lo largo de la historia de la administración. Ideas tan básicas como empresa o administración irán creando las bases necesarias para

adentrarse al estudio de técnicas más complejas (Control estratégico) que se han ido creando para lograr que el administrador cumpla su tarea satisfactoriamente y con las posibilidades de error reducidas al máximo.

Posteriormente, en el capítulo tercero: “Empresas Pequeñas y Medianas” aisló a este tipo de empresas para su estudio particular, no por que en éstas no se puedan aplicar los conocimientos o teorías que existen acerca de la dirección, sino por que como comenté al principio, la administración no puede aplicarse como un conjunto de pasos a seguir independientemente de donde se haga uso de ellos; es necesario considerar las características esenciales de la empresa de donde se es administrador, sus ventajas y limitaciones, sus oportunidades, fortalezas y opciones de desarrollo, entre otros.

El capítulo cuarto “La acción correctiva de la dirección en el Taller -Flash Lub”, es un ejemplo real de lo que la teoría aplicada a la práctica puede generar como resultado. Es el estudio del caso particular del taller automotriz “Flash Lub”, el cual a pesar de haber nacido con todas las previsiones necesarias, contar con el suficiente apoyo económico y respaldo de un corporativo automotriz, tener una estrategia de diferenciación frente a la competencia, era una empresa que trabajaba con números rojos y era necesario hacer algo al respecto para evitar la quiebra. Las acciones tomadas, así como sus resultados, se exhiben con detalle en este capítulo.

---

# ADMINISTRACIÓN

## 1.1. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración nace desde que el hombre existe en unión con alguien más, desde el momento en que es necesaria la “coordinación” de actividades para alcanzar la satisfacción de necesidades básicas, es decir, existe desde el inicio de la especie humana como una administración embrionaria, la cual a través de distintas etapas ha evolucionado en una administración contemporánea.

La evolución de la administración se ha dado a la par del crecimiento de las sociedades y sus necesidades.

Marcaré dos etapas de la administración, distanciadas entre sí por el paso de varios años, para posteriormente especificar lo sucedido entre una etapa y la otra.

- a) Imaginemos al hombre prehistórico. El mundo al que perteneció le marcaba una necesidad básica: la supervivencia. Por lo tanto la coordinación de sus esfuerzos debía enfocarse a cumplir con este objetivo único.

No existía ningún tipo de unidad monetaria, por lo que el intercambio de satisfactores se llevaba a cabo a través del trueque, es decir si se hablara de utilidades éstas únicamente podrían representar-

se como una mejora en el producto que se obtuvo al cambiarlo por otro.

- b) Analicemos ahora la administración contemporánea; el capital, el trabajo y la dirección en conjunto han dado lugar a miles de empresas destinadas a lograr una producción socialmente útil. Se ha generado la competencia, día con día surgen empresas cuya finalidad es la generación de utilidades, existe una economía de mercado, surge la relación obrero-patronal.

En ambas etapas ha existido la administración; sin embargo, es evidente que ésta ha tenido que evolucionar para adaptarse a las sociedades en las que se aplica. Analizaré a continuación la evolución que ha sufrido la administración para llegar a lo que actualmente es.

## ***PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN***

### **A) Egipto**

La construcción de las grandes pirámides de Egipto en la que trabajaron más de cien mil hombres durante 20 años, puede citarse como un ejemplo claro de organización de equipos y planeación a largo plazo, ambas actividades que, como veremos más adelante, son parte fundamental de las tareas de la administración.

### **B) Babilonia, Israel, China<sup>1</sup>**

El código de Hammurabi (2000 a.C.), el cual se considera la primera ley escrita en uno de sus textos hace alusión a dos características primordiales de la administración: responsabilidad y control.

En Israel, según narra el capítulo 18 del Éxodo, cuando Moisés libera al pueblo judío, debido a la cantidad de gente que era, decidió nombrar delegados para que lo ayudaran a organizar a la gente.

Así mismo en China, los emperadores tenían un grupo de consejeros que les indicaban cual era el camino mas acertado a seguir con respecto a las decisiones de gobierno que se les presentaban.

Empíricas quizá, pero se acaba de citar tres épocas de la vida del hombre en las que se dejan ver aspectos tales como: responsabilidad, control, organización, delegación de tareas, y consejeros. Todas actividades propias de la administración.

### **C) Grecia<sup>1</sup>**

En esta época de grandes filósofos destaca la figura de Platón, quien en su ensayo socialista "La República" contempla una sociedad en donde los más aptos tendrán que gobernar al pueblo, los militares tendrán como misión defender la sociedad y por último los agricultores tendrán a su cargo el trabajo de la tierra.

Es decir de acuerdo a las características de cada persona, atendiendo a sus capacidades físicas e intelectuales se lleva a cabo la "división del trabajo necesario"; esto puede verse como los primeros conceptos sobre especialización que surgieron.

### **D) Influencia de la milicia en la administración**

Sería difícil citar los inicios de las guerras en este capítulo, sin embargo puede decirse que éstas existen desde que el hombre se relaciona con otros hombres y se presentan conflictos entre ellos.

La organización de la que se ha valido el hombre para combatir por sus ideales dio lugar desde hace mucho tiempo a los grupos de personas con alguna estrategia o procedimiento en común para pelear contra su enemigo.

Alejandro Magno contaba, para sus batallas, con un grupo de asesores que formaban su estado mayor y le aconsejaban acerca de la organización de su ejército. Se puede decir entonces que la administración ha tomado de la milicia lo siguiente:

- a) La escala jerárquica.
- b) Principio de unidad de mando, el cual se divide en tres partes:  
Cada persona en la empresa debe tener un jefe inmediato o directo.  
Cada jefe debe saber quiénes son sus subordinados.  
Cada subordinado tiene que saber quién es su jefe.

### E) Edad Media<sup>1</sup>

En esta época se dan dos fenómenos que impulsan la administración, para convertirla de una tarea que se había desarrollado de manera empírica en algo más formal. Estos fenómenos son:

- a) Invención de la contabilidad por Luca Paccioli
- b) Organización comercial en Venecia.

### F) Siglo XVI

Surgen dos autores quienes, consciente o inconscientemente, con sus obras colaboran a la “profesionalización de la administración”.

Por un lado, Tomás Moro con su libro “*Utopía*”, el cual es un ensayo socialista al estilo de “*La República*” de Platón, donde se plantea una especialización de funciones.

Por otro, Nicolás Maquiavelo con su obra “*El Príncipe*”, el cual es un manual de cómo llegar al poder sin perderlo y sin importar los medios, para alcanzarlo, donde la política es contraria a la ética y por lo tanto el fin sí justifica los medios. Resalta la importancia del “príncipe”, es decir la cabeza del grupo el cual requerirá de cierta aprobación de las masas, una dosis de liderazgo y lograr cierta cohesión.<sup>1</sup>

### G) Revolución Industrial

La Revolución Industrial fue un fenómeno que marcó drásticamente la evolución de las sociedades, su forma de trabajo, sus convicciones, creencias, méto-

dos, etc. Claro está que la administración sufrió parte de estos cambios, por lo que puede hablarse de un antes y un después de la Revolución Industrial para la administración:

<i>Antes</i>	<i>Después</i>
Producción artesanal	Producción en serie
Talleres familiares	Grandes empresas
No existe el concepto de relación laboral	Patrones y trabajadores: relación laboral
Economía de subsistencia	Economía de mercado
Producción mínima= costos altos	Producción en grandes cantidades = costos bajos
Sin publicidad ni mercadotecnia	Comercialización
No existen administradores	Nacen los administradores junto con el surgimiento de empresas
Prohibido el préstamo con intereses	Préstamos, surgimiento del sistema financiero
Distribución de la riqueza	División de las sociedades

## H) Albores de la administración científica

En esta época destacan dos famosas empresas:

- a) Fundación Soho. Cuyos dueños: Boulton y Watt realizan operaciones de administración empírica como pronósticos en investigación de mercados, localización y distribución lógica de la planta, adiestramiento de personal, estímulos y prestaciones, tiempos y movimientos entre otros.

- b) **New Lamark.** Roberto Owen funda esta empresa en la que rompe con los moldes de empresas anteriores, ya que considera al trabajador como parte fundamental de la empresa y le otorga a éste prestaciones como salario, casa, etc. Por esto, Owen es considerado precursor de la administración del personal.

## 1) Administración Científica<sup>1</sup>

Hasta este punto, todas las “técnicas administrativas” que se mencionaron anteriormente se habían aplicado como grandes ideas aisladas entre sí. Si bien es cierto que tenían resultados favorables, no se puede hablar de la existencia de la administración como ciencia, como una actividad profesional o científica; eran más bien un esfuerzo por lograr cierta lógica de acción para alcanzar un objetivo inmediato.

No es sino hasta el surgimiento de Federico Winslow Taylor (1856 - 1915) que se comienza a dar a la administración un toque más científico. Taylor, perfeccionista, exacto, preciso, observador que odia la improvisación, se da cuenta que en las empresas todo es improvisado, por lo tanto se enfoca a la tarea de hacer de la administración algo científico, preciso y eficaz.

Después de realizar un estudio sobre la manera en que se llevan a cabo las actividades en las empresas, Taylor<sup>1</sup> concluye:

- No existe un concepto claro de responsabilidad.
- Se labora sin estándares de trabajo, es decir no existen promedios, ni objetivos mínimos a alcanzar de producción.
- El trabajador no tiene incentivos para laborar.
- Las decisiones se toman en base a corazonadas.
- La asignación de trabajadores a distintos puestos se lleva a cabo sin que éstos estén preparados.

En base a estas conclusiones, Taylor crea la “administración científica”<sup>2</sup>, la cual debe llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Observación del trabajo que se está realizando, cronómetro en mano, durante el tiempo que sea necesario.
2. Registro: anotar la manera en que el trabajador lleva a cabo sus actividades.
3. Diseño: razonar la manera científica de hacer el mismo trabajo de otra forma, la cual genere mejores resultados en tiempos y productividad. Así mismo se eviten los desperdicios de materiales y horas hombre.
4. Registro: desarrollar la forma ideada por escrito.
5. Capacitación: capacitar al trabajador para que lleve a cabo sus labores según lo diseñado científicamente.
6. “La mentalidad del administrador debe llevarlo a crear siempre la mejor manera de hacer las cosas”.

Creador del “Estudio de tiempos y movimientos”, el cual es un análisis cronometrado de la manera en cómo los hombres manejan las máquinas y herramientas que consiste en descomponer analíticamente el trabajo de los operarios para racionalizarlo, simplificarlo con el objetivo de suprimir el más mínimo movimiento inútil; Taylor hereda a la administración las primeras ideas de lo que habría de convertirse en el Proceso administrativo, las cuales se conocen como Principios de la administración científica:

1. *Principio de Planación:* consiste en sustituir el empirismo y la libre iniciativa del trabajador por métodos basados en procedimientos científicos.
2. *Principio de preparación:* seleccionar científicamente a los trabajadores y capacitarlos para hacerlos más productivos.
3. *Principio de control:* cerciorarse de que el trabajo se está llevando a cabo conforme a lo previsto y cooperar con los trabajadores,
4. *Principio de ejecución:* distribuir los deberes y responsabilidades..

Otro de los grandes autores e impulsores de la administración fue Henry Fayol (1841- 1925), escritor del primer libro que contiene una teoría completa

de la administración, "*Administración industrial y general*", Fayol crea una corriente normativa en la que sostiene que en la empresa existen 6 distintos tipos de actividades o funciones, de ahí el nombre de "Enfoque anatómico", pues contempla a la empresa en su totalidad, considerando:

1. Sus funciones técnicas: que son aquellas relacionadas con la producción de bienes y servicios.
2. Funciones comerciales: relacionadas con la compra venta y permuta.
3. Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
4. Funciones de seguridad: relacionadas con la protección de bienes y personas.
5. Funciones contables: son las relacionadas con el registro de las operaciones..
6. Funciones administrativas: son las relacionadas con la integración en la cúspide de las otras 5 funciones; esta función es la menos conocida de todas, se le llega a confundir con otras, pero es muy diferente a las demás. Es la encargada de coordinar y sincronizar a las demás funciones, de formular el programa general de acción de la empresa, de coordinar esfuerzos y armonizar los actos.

Administrar, dice Fayol, es el acto de planear, organizar dirigir, coordinar y controlar.<sup>2</sup> Así mismo Fayol hace una distinción entre la administración y la dirección; esta última es conducir a la empresa con la máxima eficacia asegurando la marcha de las seis funciones, incluida la administración. Es decir, define la administración como parte de las actividades de la dirección.

Dentro de sus importantes aportaciones al impulso de la administración, se encuentran 14 afirmaciones, los "Principios de Fayol:

1. División del trabajo. Afirma que si se logra la especialización habrá mayor eficacia.

2. **Autoridad y Responsabilidad.** Debe existir un equilibrio exacto entre la autoridad y la responsabilidad, “la autoridad se delega, la responsabilidad se comparte”.
3. **Disciplina.** Encaminada a lograr la obediencia y el respeto hacia los reglamentos y convenios establecidos.
4. **Unidad de mando.** Toda persona debe tener un solo jefe inmediato directo.
5. **Unidad de dirección.** Menos individuos y más a la organización. Cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo debe tener un solo jefe, un solo plan y estar en el mismo nivel.
6. **Subordinación del interés individual al general.** Será tarea del administrador armonizar en caso de algún conflicto.
7. **Remuneración.** Deberá ser justa y proporcionar la máxima satisfacción posible tanto a trabajadores como a empresarios.
8. **Centralización.** Fayol muestra una tendencia favorable hacia las estructuras centralizadas, en las que la autoridad se encuentra compartida. Las empresas deberán ser dirigidas desde un sistema nervioso central.
9. **Principio de jerarquía de autoridad.** Debe de existir una cadena de mando que va desde el más alto ejecutivo hasta el último operario. Se inclina por una jerarquía de autoridad de tramos cortos.
10. **Principio de orden.** Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, un lugar para cada cosa, cada cosa en su lugar.
11. **Principio de equidad.** Afirma que se consigue lealtad por parte del personal al tratarlo con bondad y justicia; de esta manera se pueden limar asperezas entre los objetivos de la empresa y los objetivos de las personas.
12. **Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto.**
13. **Espíritu de grupo.**

Al hablar de la evolución de la administración no se puede pretender llegar a un final en este desarrollo, pues la administración, por ser parte fundamental de cualquier organización, evoluciona a la par de éstas. Es decir, confor-

me se vayan adquiriendo mayores experiencias, a medida que cambien los satisfactores de necesidades, de acuerdo al crecimiento que se dé en las sociedades, el avance de la tecnología, los cambios en las ideologías, etc; la administración, para ser una herramienta útil, deberá cambiar para adaptarse a estos cambios.

## 1.2 DEFINICIÓN

**La palabra administración proviene etimológicamente de:**

*ad:* hacia

*ministratio:* el servicio

### **¿Es la administración ciencia o arte?**

Esta pregunta surge con frecuencia, y para poder contestarla es necesario hacer un breve análisis de lo que se entiende por ciencia y por arte.

- a) Arte es “saber cómo” obtener un resultado concreto. Según la definición en el diccionario, arte es la virtud, poder, eficacia y habilidad para hacer bien una cosa. Obra humana que expresa simbólicamente, mediante diferentes materias un aspecto de la realidad entendida estéticamente.<sup>3</sup>
- b) Por otro lado la ciencia se define como “el conocimiento exacto y razonado de las cosas por sus principios o causas. Conjunto de conocimientos relativos a un objeto determinado”.<sup>3</sup>

Así podemos decir que el arte más productivo siempre se basa en la comprensión de la ciencia que lo respalda. Por ejemplo, puede ser que un hombre nazca con la habilidad “natural” para pintar; sin embargo, en la medida que aprenda la “ciencia” que existe en las diferentes técnicas de la pintura, su obra mejorará considerablemente. Es decir el arte y la ciencia no se excluyen, sino que se complementan.

El ejecutivo que intenta administrar sin una teoría o un conocimiento estructurado por ella, confiará en su suerte, su intuición o su experiencia; una base teórica le dará mayores posibilidades de obtener soluciones a sus problemas de administración.

La ciencia, basada en el método científico que implica la observación de fenómenos, su registro, análisis y clasificación, establece hipótesis que una vez comprobadas se convierten en principios que sirven para predecir lo que, en situaciones similares a las estudiadas, debe ocurrir. Sin embargo no se puede establecer que los principios eliminen la duda-absoluta, ya que pueden existir nuevos conocimientos o nuevos fenómenos que los modifiquen.

De esta manera podemos hablar de ciencias “exactas” (las ciencias físicas) e “inexactas” (las ciencias sociales). Se dice que la administración es la más inexacta de todas las ciencias, esto se debe a que por complejos que sean la estructura y el comportamiento del átomo, por ejemplo, siempre será menos complejo que la estructura y el comportamiento de grupos de personas que interactúan entre sí con distintos objetivos, ideologías, caracteres, los cuales evolucionan de manera individual y de grupo.

La administración es pues una ciencia inexacta. La teoría y la ciencia de la administración no defienden una única forma de hacer las cosas a la luz de cada situación, es obvio que cada situación presenta diferencias, que “los estados internos y procesos de la organización” son “contingentes con respecto a requerimientos externos y necesidades de los miembros” y que la solución y práctica real de distintos problemas diferirá dependiendo de las circunstancias. Por lo tanto el verdadero significado de la administración es “la aplicación del conocimiento a las situaciones reales con el fin de obtener los resultados deseados”<sup>2</sup>

## **A) Definición de administración**

Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y del uso de los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.<sup>1</sup>

Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.<sup>5</sup>

## B) Características básicas de la administración<sup>2</sup>

- a) **Campo de aplicación.** La administración se lleva a cabo en cualquier organismo social, el cual es cualquier parte donde existan dos o más personas que buscan la realización de un bien común.
- b) **Esencia de la administración.** La esencia de la administración es la coordinación, la cual se define como la unión de esfuerzos en un orden.
- c) **Presupuesto fundamental.** El administrador lo primero que debe conocer es cuál es el objetivo que se busca.
- d) **Principales recursos del administrador.** Estos son:
  - **Recursos materiales:** toda la serie de elementos tangibles (activo fijo); el gran recurso material es el capital.
  - **Recursos técnicos:** sistemas, costos, mercadotecnia, política, programas, es decir todo lo que conforma la teoría administrativa.
  - **Recursos humanos:** este elemento será el más complicado para la administración, sin embargo deberá ser el más importante.
- e) **Para Reyes Ponce, la administración tiene 4 características:**
  1. **Universal:** no existe actividad humana en donde no se requiera la administración.
  2. **Especificidad:** aun cuando va acompañado de otras actividades, el fenómeno o acto administrativo es siempre específico y distinto. Las actividades administrativas están consideradas dentro del Proceso administrativo, por esta razón se consideran específicas.

3. **Unidad temporal:** en todo momento de la vida de un organismo social en marcha todas las actividades del Proceso administrativo se están dando simultáneamente, aun cuando esto no se lleve a cabo por las mismas personas.
4. **Unidad jerárquica:** solamente aquel que tenga al menos un subordinado, al cual darle órdenes, está haciendo administración.

### 1.3 IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS ACTUALES

Como se comentó anteriormente, la administración existe desde que el hombre se relaciona con otros hombres para la satisfacción de necesidades individuales y grupales, ¿por qué entonces la necesidad de cuestionarse la importancia de la administración en los negocios, en lo que a la actualidad se refiere básicamente y no en la importancia de ésta en organizaciones pasadas? Considero que la administración ha sido importante desde siempre, como un método de organización para alcanzar objetivos por muy básicos que parezcan, como lo era el caso de la alimentación para el hombre primitivo. Sin embargo, como es obvio el hombre ha evolucionado y por lo tanto las necesidades de organización y administración también.

Las sociedades se encuentran en una evolución constante, los sistemas de comunicación, la medicina, los productos, la tecnología presentan actualmente un crecimiento tan rápido que a veces pasa desapercibido por los miembros de la sociedad, quienes consciente o inconscientemente se adaptan a las nuevas formas de vida.

La administración no puede mostrarse indiferente a esta evolución de los individuos y sus sociedades, debe adaptarse para seguir cumpliendo con su finalidad: la consecución de objetivos.

Para enfocarnos específicamente a la importancia de la administración en las empresas o negocios modernos, es necesario que analicemos lo que es o debería ser una empresa en la actualidad.

## A) Empresas del siglo XXI

Para Guzman Valdivia una empresa es: “una unidad económica y social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien individual, de la propia empresa y de la sociedad”.<sup>6</sup>

Si se desintegra en sus partes la definición anterior encontramos tres premisas básicas: debe existir el “bien individual”, el “bien de la empresa” y el “bien de la sociedad”. Es decir la empresa afecta y es afectada por el medio ambiente interno y externo en el que se encuentra.

Será tarea del administrador lograr la interacción de objetivos individuales, empresariales y sociales para alcanzar un objetivo común, un “equilibrio social”.

Se dice que un sistema está en equilibrio social cuando existe un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes. Cuando ocurren cambios menores en un sistema social, éstos se absorben por medio de los ajustes internos y se restablece el equilibrio.

La mayor parte de las organizaciones del pasado, sin importar si eran empresas lucrativas o gubernamentales, tomaban sus decisiones en base a análisis económicos y factores tecnológicos. La importancia que ha ido cobrando la sensibilidad social ha dado origen a un *modelo socioeconómico de la toma de decisiones*, en el cual los costos y beneficios se tiene en cuenta junto con los valores económicos y técnicos tradicionales. Las organizaciones han empezado a adquirir una perspectiva mas amplia del sistema social y de su interdependencia. Están aprendiendo a ser más humanas y a funcionar en armonía con el medio ambiente de la Tierra.

### Objetivo de las empresas actuales

Para entender qué es una empresa o negocio, Peter Drucker, (7) dice que un negocio no puede definirse o explicarse en términos de utilidades: “Pregunta a

un típico hombre de negocios ¿qué es un negocio? y le agradecerá contestar que es una: organización para hacer utilidades”.

Drucker afirma que esta respuesta no es sólo falsa sino irrelevante.

La utilidad y la rentabilidad son necesarios, pero no son o no deben ser el objetivo de los negocios. Son factores que garantizan la permanencia de las empresas, sin embargo son mas benéficos para la sociedad que para la empresa en sí.

La principal prueba de un negocio no es la maximización de utilidades sino la obtención de las utilidades necesarias para cubrir los riesgos de la actividad económica y de esta manera evitar las pérdidas. Así mismo Drucker afirma que en los negocios actuales el concepto de la utilidad como objetivo principal de las organizaciones, es en gran parte el responsable de la creencia de que existe una contradicción inherente entre la utilidad en una empresa y la habilidad de ésta para llevar a cabo una contribución social. La realidad actualmente es que una compañía puede hacer una contribución social *únicamente si ésta es altamente rentable*.

Por lo tanto para saber lo que es un negocio, Drucker considera que debe entenderse su “propósito”, el cual debe plantearse fuera de la empresa y basarse en la sociedad ya que un negocio es un órgano de la sociedad. Existe una sola definición válida del propósito de una empresa: “crear un cliente”

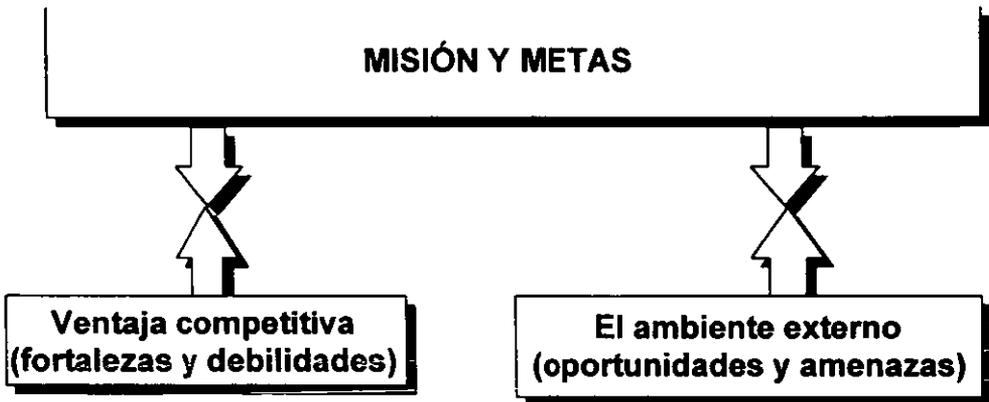
Cabe destacar que la necesidad que una empresa satisface, debe haber sido sentida con anterioridad por el cliente, antes que se le ofrecieran los medios para satisfacerla.

Es el cliente quien define lo que es un negocio, lo que el cliente piensa que está adquiriendo, lo que él considera que tiene un valor decisivo, es lo que determina lo que es el negocio, lo que produce y si es que va a prosperar.

Con lo anterior podemos concluir que la administración en los negocios actuales debe aplicarse con una visión amplísima que comprenda a los individuos, a la empresa y a la sociedad como partes que interactúan entre sí y no como elementos aislados. La toma de decisiones, la aplicación de técnicas de dirección, las estrategias, políticas etc..., que sean implantadas por el administrador afectarán positiva o negativamente tanto a la empresa como a la sociedad.

## 1.4 ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD

¿Como debe aplicarse la administración para lograr que una empresa sea competitiva?



Para que una empresa sea competitiva, es decir para que tenga la habilidad de competir con otras empresas deberá tener una administración capaz de ajustar su estrategia al ambiente donde opera o estar en la capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida.

La principal técnica de la administración para analizar la competencia en el ambiente de la industria es el modelo de las cinco fuerzas(8):

- a) El riesgo de un nuevo ingreso por parte de competidores potenciales, es decir compañías que en el momento no participan en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen



La estructura competitiva se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las estructuras pueden ser fragmentadas o consolidadas.



En cuanto a las condiciones de demanda, se refieren a la alteración en el grado de competencia que se da de acuerdo a los incrementos o disminuciones en la demanda, es decir si aumenta la demanda las empresas pueden aumentar sus ingresos sin que se estén apropiando de la participación en el mercado de otras firmas; por el contrario si la demanda disminuye se genera mayor competencia. Es por esto que la previsión como parte de la administración es una tarea de gran importancia, ya que debe permitir al administrador “adivinar” los movimientos futuros y la afectación de éstos en la empresa.<sup>8</sup> Las barreras de salida más comunes son las siguientes:

1. Inversiones en planta y equipos sin usos alternativos.
  2. Los elevados costos de salida como la indemnización de los trabajadores
  3. Vínculos emocionales con determinada industria
  4. La dependencia económica en determinada industria.
- c) El poder de negociación de los compradores. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. Sin embargo, si hablamos de compradores débiles entonces éstos sumi-

nistran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

El poder de los compradores varía según las circunstancias; por ejemplo, si la industria proveedora se compone de firmas pequeñas y los compradores son pocos y de poca magnitud; si los compradores adquieren grandes cantidades pueden reducir los precios de adquisición; si la industria proveedora depende en gran porcentaje de los pedidos totales de pocos compradores, etcétera.

- d) Poder de negociación de los proveedores. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquélla; por ejemplo, si el producto del proveedor tiene pocos sustitutos, cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores, etcétera.
- e) Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos de industrias que satisfacen necesidades similares del consumidor.

La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una empresa puede cobrar y su rentabilidad,

No obstante este análisis, la administración debe ser capaz de hacer evolucionar a la organización, una empresa no será rentable o competitiva únicamente por apoyarse en una industria atractiva. El modelo de cinco fuerzas presenta una imagen estática de la competitividad que desdeña el rol de la innovación.

Una administración adecuada será aquella que reconozca los diversos momentos por que atraviesa la empresa; cada etapa tendrá diferentes implicaciones para la estructura competitiva del medio y genera su propio conjunto de oportunidades y amenazas, es decir, como se verá mas adelante, la administración no puede aplicarse de inicio y permanecer estática, sino que debe ser dinámica, generar objetivos, estrategias y controles que permitan a la empresa adaptarse a los cambios para ser más competitiva.

## 1.5 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

El enfoque operacional o proceso de administración se basa en todos los otros enfoques y los integra en una forma sistemática. Este enfoque de la teoría y la ciencia de la administración intenta reunir el conocimiento pertinente de la administración relacionándolo con el trabajo administrativo.

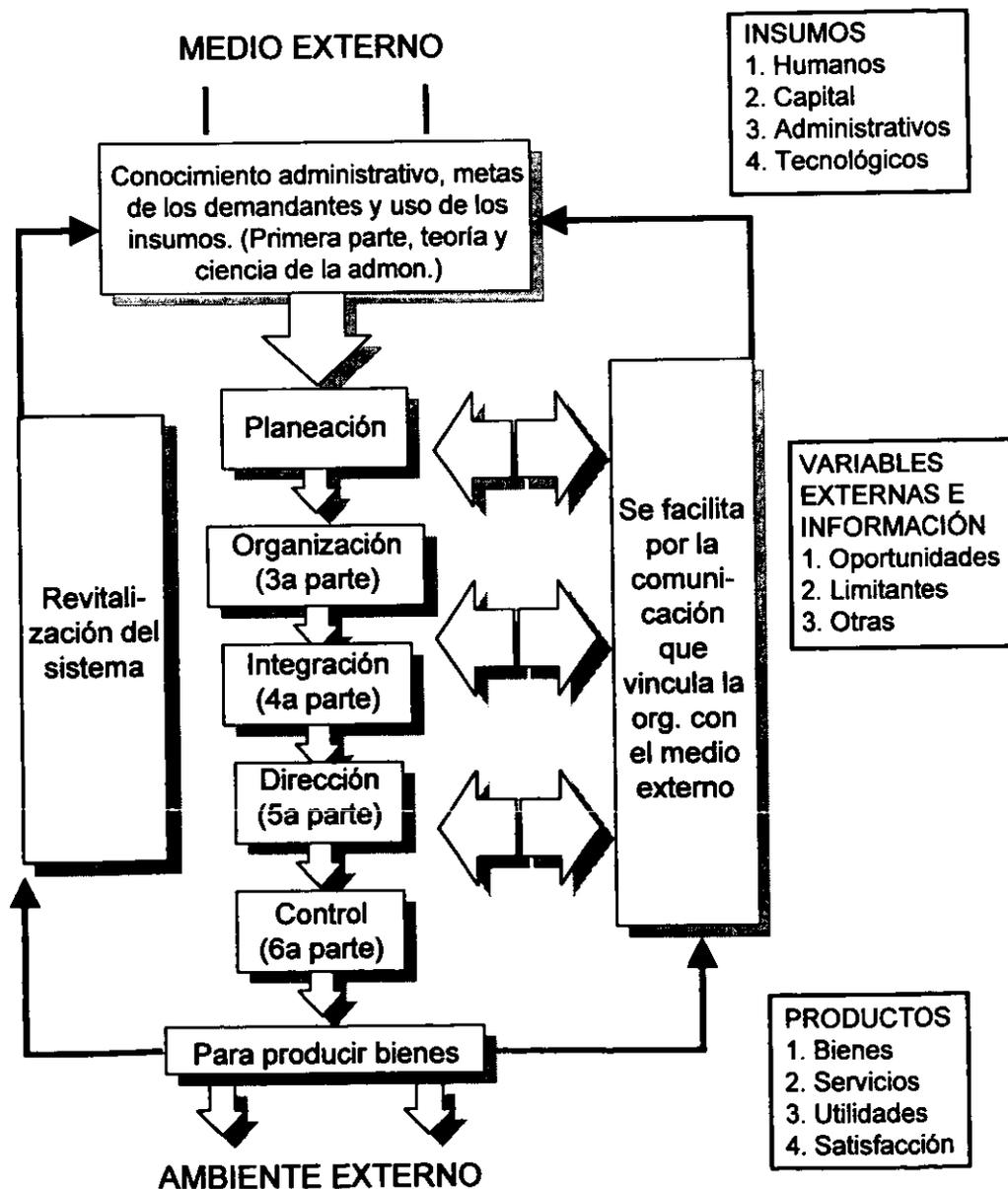
La escuela de administración operacional reconoce la existencia de un núcleo central de ciencia y teoría peculiar de la administración. Debido a que en el enfoque operacional se insiste en las funciones de los gerentes, con frecuencia se le denomina la escuela del “proceso de administración”.

Una empresa no existe en un vacío, es decir depende de su medio externo; es una parte de sistemas mayores tales como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. Por lo tanto la empresa recibe insumos, los transforma y exporta los productos al medio, este proceso se ilustra a continuación:<sup>5</sup>



Este modelo por sí solo no representa el proceso de administración, es necesario para esto señalar cómo se transforman los diversos insumos a través de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Para lo anterior analicemos el siguiente esquema:



## **Insumos y demandantes**

Los insumos provenientes del medio externo pueden incluir personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas. Además diversos grupos de personas harán demandas a la empresa; empleados demandarán mayores sueldos, clientes mejores productos y precios razonables, accionistas buenos rendimientos, gobiernos exigirán impuestos etcétera.

## **Proceso de administración efectiva**

Quienes escriben de administración observan el proceso de transformación desde sus enfoques particulares de administración o tareas específicas de las áreas como finanzas, mercadotecnia, etc. Sin embargo, quizá el enfoque más amplio y útil para estudiar el trabajo de los gerentes es usar las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control como estructura para el conocimiento administrativo.

## **Comunicación y variables externas**

La comunicación es fundamental para todas las fases del proceso administrativo pues integra las funciones administrativas y así mismo vincula a la empresa con el medio externo, donde están los demandantes.

El medio externo debe ser analizado por los gerentes aun cuando éstos no puedan cambiarlo, pues deben estar preparados para responderle.

## **Productos**

Los tipos de productos variarán con la empresa, por lo general se incluyen bienes, servicios, utilidades, etc. Será tarea de los gerentes garantizar que la organización contribuya a la satisfacción no sólo de las necesidades materiales básicas (sueldos, por ejemplo) sino también de las necesidades de afiliación, aceptación, estima y autorrealización.

## **Revitalización del sistema**

Es importante observar que en el modelo de sistemas de administración operacional algunos de los productos se convierten de nuevo en insumos, por ejemplo la satisfacción de los empleados, las utilidades que se reinvierten etcétera.

## **Planeación**

Planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por tanto toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.<sup>5</sup>

La planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir la empresa, así como la secuencia de las operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos y unidades para la realización.

## **Principios de la planeación**

1. Principio de contribución al objetivo. El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
2. Principio de objetivos. Para que los objetivos tengan significado para las personas deben ser claros, alcanzables y verificables
3. Principio de primacía de la planeación. La planeación precede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.
4. Principio de la eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones al propósito y objetivos, en comparación con los costos requeridos para formularlo y operarlo y con las consecuencias no buscadas.<sup>5</sup>

Los elementos de la planeación son políticas, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos, los cuales se tratarán ampliamente más adelante.

## Políticas

Éstas no tienen relación con las ventas, la producción, compras etc., sino que son una serie de principios propios de cada organización. Ejemplo de algunas políticas son: no se pueden seleccionar familiares; el departamento de compras no podrá aceptar regalos por parte de los proveedores, etc.; es decir, las políticas establecen un margen de acción para los empleados de la organización. <sup>2</sup>

Para que las políticas cumplan debidamente su función, deberá procurarse que se apeguen a las siguientes reglas:

- a) Fijación. Todas las políticas deben quedar claramente establecidas, de preferencia por escrito; esto permite que se analicen, que no sean contradictorias entre sí, que se implanten y den a conocer a las áreas a las cuales se van a aplicar.
- b) Difusión. Las políticas deben ser conocidas en todos los niveles en que deban ser aplicadas. La difusión, preferentemente, deberá hacerse por escrito.
- c) Coordinación. Debe haber un grupo de personas encargadas de interpretar oficialmente las políticas, con objeto de evitar diversas interpretaciones o aplicaciones contradictorias. El departamento encargado deberá ser preferentemente el de Recursos Humanos.
- d) Revisión periódica. Las políticas deben revisarse periódicamente de manera que se lleven a cabo los cambios que se consideren convenientes. Es importante que en el momento en que se lleve a cabo algún cambio, esto se haga saber a todos los miembros de la organización directamente afectados.

## Procedimientos

Planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los resultados esperados, secuencias de operaciones para determinar el orden y la forma de hacer las cosas. Consisten en seccionar en diversas partes las funciones de cada acto administrativo, con un método realizado técnicamente.

Los procedimientos se dan en la parte **operativa** y tienden a formar rutina, costumbre y especialización.

### **Reglas para los procedimientos**

1. Es indispensable poner el procedimiento por escrito, el cual deberá incluir el diagrama o gráfica de la manera en que se sugiere que sean desarrolladas las actividades para que se permita la mejor comprensión y aplicación.
2. Evitar caer en la superespecialización, ya que esto ocasiona que el individuo se bloquee y no se permita su realización.
3. Evitar la duplicidad de actividades.

Los procedimientos deben buscar la integración de las labores; para lograrlo tendrán que basarse en el diseño de sistemas y procedimientos administrativos, previo análisis de cada una de las actividades.

Es decir, existen dos claras etapas para la fijación de procedimientos:

- a) Análisis de sistemas y procedimientos, la cual es una labor de investigación.
- b) Diseño de sistemas y procedimientos, la cual es una labor de creación.

### **Programas**

Son aquellos planes que incluyen el tiempo requerido para la realización de sus partes.

Los programas pueden ser: generales y particulares, a corto y largo plazo.

### **Reglas para los programas**

1. Todo programa debe contar con la aprobación de la máxima autoridad de la empresa.

2. Se deberá convencer a los usuarios de los programas de la bondad y aplicación del mismo.
3. Debe buscarse el momento más adecuado para su implementación.

## **Presupuestos**

Aunque la naturaleza y propósitos básicos del control administrativo son variables, los administradores han empleado al paso del tiempo una gran diversidad de instrumentos y técnicas para efectos de control. Uno de los recursos más amplios es el presupuesto.

El presupuesto es la formulación en términos numéricos de planes por un periodo futuro dado; así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sean en términos financieros (ingresos y gastos, por ejemplo) y no financieros (mano de obra, materiales, etc.).

Los presupuestos correlacionan la planeación y permiten delegar autoridad sin pérdida de control; reducir los planes a números obliga a cierta clase de orden. Con esta herramienta los administradores pueden delegar autoridad más libremente para efectos de la ejecución de planes dentro de los límites del presupuesto.

## **Tipos de presupuestos**

1. Presupuestos de ingresos y gastos. Son aquellos en los que los planes de ingresos y de gastos de operación se formulan en términos monetarios. Uno de los más comunes es el presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos. Algunos presupuestos se expresan mejor en cantidades que en términos monetarios, tal es el caso de presupuestos de mano de obra directa, unidades materiales, metros cuadrados etcétera.
3. Presupuestos de gastos de capital. En éstos se determinan específicamente gastos de capital para planta, maquinaria y equipo,

inventario y otras partidas. Por lo general este tipo de presupuestos debe vincularse con la planeación a largo plazo.

4. **Presupuesto de efectivo.** Éste es un pronóstico de ingresos y egresos de efectivo. Es uno de los controles más importantes de la empresa pues la disponibilidad de efectivo para el cumplimiento de obligaciones a su vencimiento es el primer requisito para la sobrevivencia de una compañía.

Presupuestar el efectivo revela la disponibilidad de excedentes, lo que permite la inversión del superávit para efectos de generar utilidades.<sup>5</sup>

## **Pronósticos**

Son una derivación de los presupuestos, establecen la determinación cuantitativa de los diversos factores que intervienen en la operación de la empresa a futuro.

Se elaboran en base a las experiencias pasadas proyectadas.

## **Organización**

Dentro de una empresa, los individuos que deseen cooperar entre sí, trabajarán con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Cabe hacer mención de las múltiples implicaciones que se le han dado a la “organización”, ya que ésta se relaciona con diferentes afirmaciones, por ejemplo, se dice que la organización “incluye todo el comportamiento de todos los participantes”; algunos se refieren incluso a la organización como a la empresa; sin embargo, para los administradores este término significa una estructura formal y explícita de funciones o posiciones, es la “parte de la administración que supone establecimientos de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.”<sup>5</sup>

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que debe haber entre las jerarquías, funciones, niveles y actividades de los individuos en la empresa, con el fin de lograr el objetivo establecido. La estructura deberá reflejar los objetivos y planes, puesto que las actividades empresariales se derivan de éstos; asimismo deberá reflejar la autoridad disponible para los administradores de la empresa y por último la estructura deberá reflejar su ambiente.

Es importante hacer mención que la estructura no debe establecerse alrededor de los individuos sino en torno a las metas y actividades conexas. El individuo es parte de la organización, es decir, ciertamente debe considerarse el tipo de individuo que ha de emplearse, sin que se cree la organización para el individuo.

### **Métodos para la organización**

El diseño de la organización deberá basarse en la misión del negocio, sus propósitos, objetivos y estrategias, prioridades y sus actividades clave; sin embargo, no existe un principio universal para el diseño de las organizaciones.

El hecho de que exista la teoría de la organización formada por conceptos, principios, técnicas y criterios, no implica que exista una única manera correcta de organizar una empresa. Cada estructura organizacional depende de la situación para la que se ha establecido y de las posibles contingencias; es decir, no existe una organización estática, ésta deberá tener la capacidad de la flexibilidad para adaptarse a su medio ambiente, de manera que los cambios que sucedan en su exterior no sean capaces de impedir que cumpla con los objetivos. Esto, en lo que a la práctica se refiere; sin embargo, es importante considerar la teoría para emplearla como base y herramienta instructiva para crear la estructura que satisfaga las necesidades de la mejor manera en las circunstancias determinadas.

### **Principios de la organización**

1. **Especialización.** Como se mencionó anteriormente, Fayol en el primero de sus 14 principios establece el de la especialización, en el

que nombra a “la división del trabajo para producir más y mejor con el mismo esfuerzo”.

Sin embargo, se ha encontrado que si bien económicamente resulta ventajoso especializar el trabajo pues de esta manera los individuos aprenden con mayor rapidez y se desempeñan con mayor eficacia, desde el punto de vista de la administración la especialización puede llevar a la elaboración sistemática de tareas con la consiguiente pérdida de motivación y satisfacción por el trabajo. Por lo tanto será tarea del administrador tener presente estas circunstancias para ser capaz de hacer crecer al individuo y que sus funciones contribuyan a los fines de la empresa.

2. Delegación y control. “La delegación es el hecho de investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones” y el control es supervisar si estas decisiones fueron tomadas adecuadamente.

La delegación es un arte que debe llevar a cabo el administrador, para lo cual deberá considerar el principio que establece que *la responsabilidad por las actuaciones no puede ser mayor de la que implica la autoridad delegada ni debe ser menor*.<sup>5</sup> Los administradores en ocasiones, quieren hacer responsables a sus subordinados por tareas para las cuales no tienen la autoridad necesaria y esto, desde luego, es injusto; en otras ocasiones se delega autoridad suficiente, mas el delegante no se hace responsable de su correcta aplicación; ambos casos reflejan una mala dirección administrativa y un mal control.

Para no caer en estos errores existen ciertos principios que permiten al superior delegar con eficacia.

### **Principios de delegación**

- **Principio de delegación por resultados esperados.** La autoridad delegada a cada administrador debe ser suficiente

para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de él se esperan.

- **Principio de definición funcional.** Cuanto mayores sean en un cargo o un departamento, las definiciones claras con otros cargos respecto a la información, mayor será la eficacia con que los individuos responsables podrán contribuir a la realización de la empresa.
- **Principio escalar.** Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el administrador máximo en una empresa hasta cada posición subalterna, más eficaz será la toma de decisiones y la comunicación en la organización.
- **Principio de nivel de autoridad.** El mantenimiento de la delegación prevista exige que las decisiones dentro de la competencia de un individuo las tome él y no las refiera hacia arriba en la estructura de la organización.
- **Principio de unidad de mando.** Cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para con un solo superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal por los resultados.
- **Principio de responsabilidad absoluta.** La responsabilidad del subalterno ante su superior por su desempeño es absoluta una vez que acepta una tarea y la facultad para realizarla, y ningún superior puede evadir su responsabilidad por las actuaciones del subalterno.

A medida que la empresa crece es imposible que un solo individuo siga ejerciendo toda la autoridad en la toma de decisiones, existe un límite para el número de personas que el administrador puede supervisar con efectividad y por quienes pueda él tomar decisiones; excedido este límite será necesario delegar autoridad a los

subalternos, quienes tomarán decisiones dentro del área de sus tareas asignadas.

Detrás de las delegaciones efectivas se encuentran ciertas actitudes personales como receptividad, voluntad de dejar hacer, admitir los errores ajenos, confianza en los subalternos, voluntad de establecer y utilizar controles amplios, entre otras.

### **Proceso de delegación**

Todo proceso de delegación comprende:

- La determinación de los resultados previstos de las personas en una posición.
  - La asignación de tareas a las personas en un puesto
  - La delegación de autoridad para el cumplimiento de estas tareas.
  - La exigencia de la responsabilidad a las personas por el cumplimiento de estas tareas.
3. Jerarquización. Jerarquizar consiste en establecer un orden de acuerdo al nivel de responsabilidad y autoridad. La jerarquía en una empresa se forma de acuerdo a los objetivos, que abarcan desde los más amplios hasta los individuales y específicos.

### **Integración de personal**

Consiste en los procedimientos para dotar a la empresa de los medios humanos que en la planeación se marcaron como necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

La integración se forma de las siguientes etapas:

1. **Reclutamiento - Selección.** El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización.

“La tarea de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamado de atención, de incremento del *input*, es decir es una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de opción, de filtración y decisión y por lo tanto es una actividad restrictiva.”<sup>1</sup>  
La selección deberá atender dos principios básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- la eficiencia del hombre en el cargo

La selección deberá llevar a cabo un proceso realista de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presenten. Para obtener la primera se deberá llevar a cabo un análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección como entrevistas, pruebas y tests de conocimientos y capacidades, técnicas de simulación, tests de personalidad, entre otros.

2. **Introducción - inducción.** Introducción es la forma adecuada para que los recién llegados a la empresa se integren de manera *ad hoc* a la organización. El proceso de introducción del individuo a la empresa es necesario, pues el hombre necesita adaptarse al medio en el que se va a desenvolver.

La introducción suele darse en el departamento de personal, en el que suelen darse informes de la siguiente naturaleza: historia de la empresa, políticas generales, beneficios de los que puede disfrutar, presentación con los integrantes de la organización.

La inducción se da en el puesto específico a desempeñar, se le deberá explicar en qué consiste su trabajo, para lo cual se puede utilizar la “descripción del puesto”.

3. **Desarrollo.** Desde su nacimiento hasta su muerte, el ser humano vive en una constante interacción con su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él. La empresa es uno de los medios a través de la cual el individuo recibe algunas influencias, las asimila de acuerdo a sus inclinaciones y las enriquece o las modifica. En la empresa el proceso de “educación” del individuo se puede llevar, en cuanto a adquisición de conocimientos para la elaboración de sus responsabilidades, de dos modos: entrenamiento y desarrollo, atendiendo cada uno a los distintos niveles operativos o gerenciales en la empresa.

*El entrenamiento* se refiere únicamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, mientras que *el desarrollo* se refiere a los conceptos educacionales, filosóficos y teóricos.<sup>2</sup>

El desarrollo profesional tiene por objeto ampliar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo, sus objetivos persiguen plazos más largos, para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas.<sup>5</sup>

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado, a través del cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

## **Dirección**

Peter F. Drucker<sup>7</sup> dice que en la actualidad la dirección es independiente de la propiedad de la empresa, del rango o del poder. Que la dirección es una función objetiva y debe basarse en la responsabilidad por el desarrollo. La dirección la define como una función, una disciplina, una tarea que tiene que ser llevada a cabo y los directores son los profesionales que deben practicar esta disciplina.

Drucker afirma que no debe ser relevante el hecho de que el director sea también el dueño, ya que si lo es, esto es incidental de su función principal, que es: ser director. Establece también que si bien es cierto que el director debe administrar y mejorar lo que actualmente existe en la empresa, también deberá emprender, “crear el mañana”, ser innovador.

Una definición común de dirección establece que ésta es el proceso de coordinación de elementos materiales y humanos para que en conjunto realicen eficazmente el objetivo. Carlos Llano<sup>9</sup> amplía esta definición al hacer un análisis de las funciones del director de la empresa:

- la función de la toma de decisiones
- la función de mando de hombres

Expresa que no debe definirse la función de dirección por estos dos elementos mencionados – decisión y mando – sino por el nivel desde el que esas dos acciones se ejecuten. Éste ha de ser un nivel de síntesis, es decir, la función del director es una acción de síntesis.

### **Elementos de la dirección**

Algunos elementos de la dirección son mando o autoridad, coordinación y supervisión.

1. **Autoridad.** Hablar de autoridad puede llevar a un análisis casi filosófico que explique de dónde se obtiene y cómo debe ejercerse la autoridad y es que, más que una capacidad de ordenar y servirse de los demás, debe entenderse como la capacidad de influir, de impulsar “sirviendo”, es decir, es necesario convencer con conocimiento; esto en nada debe disminuir la autoridad si ésta no se entiende como el vencer.

Carlos Llano, respecto a la autoridad, comenta que actualmente en los órdenes político, social y familiar viene debilitándose la

autoridad formal; este hecho debe traer sin duda cambios en la estructura de la empresa. Es un hecho que ninguna sociedad puede subsistir sin autoridad formal, sin embargo "... a la vista de esta tendencia, y de los resultados prácticos de la empresa, pensamos que el mando no puede discurrir ya por la sola vía de la autoridad formal. Sin desaparecer ésta, que es imprescindible, adquieren hoy mayor relevancia otras formas de mando que la apuntalan y tal vez la dignifican: el convencimiento, la motivación, la participación en la dirección (diagnóstico, decisión y mando) resultan no solo útiles sino necesarios".<sup>9</sup>

2. **Coordinación.** Es la parte sustantiva de la administración, tiene especial importancia en la dirección, requiere el conocimiento y el manejo de ciertas reglas que nos ayuden a facilitar la comunicación, el mutuo apoyo, a lograr la aportación de los individuos.

La coordinación debe entenderse como la permanente y sistemática adaptación de las acciones concretas que realizan las personas en la empresa para que, armonizadas entre si y dispuestas a aportar tomando en cuenta las circunstancias del entorno, alcancen la misión de la empresa complementariamente con la suya personal.

3. **Supervisión.** El supervisor es el enlace entre la dirección y los trabajadores, es el transmisor y quien adecua las instrucciones, información, motivación entre la dirección y los trabajadores y es el comunicador de las inquietudes quejas, temores, informes de los trabajadores a la dirección.

### **Reglas de la supervisión**

- Unidad del cuerpo administrativo. Debe hacerse sentir y a los supervisores que forman parte del cuerpo administrativo y directivo.
- Regla de la doble preparación. Los supervisores tienen que ser capacitados en la parte técnica, en relaciones humanas y direc-

tivas, para que puedan desempeñar adecuadamente su labor de enlace.

**Regla del fortalecimiento de la autoridad del supervisor.** Establece que toda comunicación de ida y vuelta debe canalizarse por conducto del supervisor, tanto en lo positivo como en lo negativo.

### **Habilidades de la dirección**

**El director no sólo deberá saber cómo dirigir el conjunto de recursos para conseguir sus objetivos, sino que también tendrá la tarea de desarrollar ciertas habilidades necesarias para que sus decisiones se acepten y se cumplan. A continuación se mencionan algunas de estas habilidades:**

1. **Comunicación.** En términos generales, los directores determinan el clima de la organización e influyen sobre las actitudes de los miembros de la empresa. El líder de la organización (quien preferentemente debería ser el director) tiene una responsabilidad primordial por la fijación del tono apropiado de las comunicaciones efectivas y deberá compartir esta responsabilidad con todas las personas de la organización.
2. **Motivación.** La motivación es entendida como un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Por lo tanto el director deberá tener la habilidad de motivar a sus subordinados, es decir, utilizar las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.
3. **Liderazgo.** La interacción entre la motivación y el clima organizacional no sólo fundamenta los aspectos de sistemas de la motivación, sino que también hace hincapié en la forma en que la motivación depende de los estilos del liderazgo y en las prácticas de la administración.

Los líderes (que deberían ser los directores) deben responder a las motivaciones de las personas para que puedan diseñar un medio ambiente en el que las personas estén dispuestas a colaborar. Acerca del liderazgo se hablará más a detalle en el capítulo 2 de este trabajo.

4. Manejo de conflictos. En la medida en que el director desarrolle la habilidad de detectar las fuentes de conflicto que pueden existir en las organizaciones, será mayor su habilidad de manejar éstos.

Existen diferentes formas en que los conflictos se concretan en relaciones interpersonales o en cambios estructurales. Evitar la situación que ocasiona el conflicto es un ejemplo de aproximación interpersonal; el director podrá ceder, imponerse, suavizar, reasignar a una persona, coordinar actividades, etcétera.

### **Principios de la dirección**

- a) Principio de la unidad de mando.

Debe existir un solo jefe para cada persona y un programa para cada función, ya que las funciones deshilvanadas en la empresa corren el peligro de evadir la responsabilidad, así como crear duplicidad de mando.

- b) Principio de la unidad de fin.

Todas las acciones y esfuerzos realizados en la empresa deberán subordinarse a la misión de la empresa después de que ésta ha sido analizada por la persona y calificada como complementaria de su autorrealización, de esta manera las acciones de los diversos departamentos y las personas se componen en un esfuerzo multiplicador.

- c) Principio de la impersonalidad de mando.

La autoridad es inherente al puesto y no a la persona; la jerarquía en la organización de la empresa conlleva los puestos de la autoridad, los que al ser cubiertos por la persona operan a través de

ésta pero no otorgan o trasladan la autoridad al individuo. Por lo tanto la autoridad se ejerce como producto de la necesidad de la operación de la empresa más que como resultado exclusivo de la voluntad de mando.

d) Principio de la coordinación de intereses.

El logro de la misión de la empresa será mas fácil y eficaz cuando los objetivos personales sean al menos complementarios con los de la empresa. Este lograr la afinidad de intereses requiere necesariamente la subordinación del propio con el común, siempre y cuando el propio haya sido enfrentado al común y se hubiera encontrado que son complementarios.

## Control

El proceso administrativo implica por lo tanto seleccionar la combinación apropiada de estructura y control para lograr la estrategia de una empresa, la estructura asigna tareas y roles a las personas y precisa cómo se coordinan, sin embargo, por sí sola no suministra el mecanismo mediante el cual se pueda motivar al personal para hacer que funcione, por consiguiente surge la necesidad de control.

La gerencia puede desarrollar una elegante estructura organizacional con la correcta distribución de responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones, pero solo los sistemas de control apropiados harán que funcione esta estructura.

Dondequiera que se le encuentre, y cualquiera que sea el objetivo del control, el proceso básico del control implica tres pasos: <sup>5</sup>

1. Establecimiento de normas. El primer paso del proceso de control es establecer planes y al mismo tiempo establecer normas especiales, ya que los administradores no pueden vigilarlo todo por su grado de detalle y complejidad.

Las normas son sencillamente criterios de desempeño, a través de los cuales los administradores pueden recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de planes. Entre las mejores normas se encuentran las metas u objetivos verificables.

2. **Medición del desempeño.** La medición del desempeño debe realizarse con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran.

Con normas adecuadamente trazadas resulta sencillo llevar a cabo la medición del desempeño; sin embargo, existen actividades sobre las cuales resulta difícil desarrollar normas exactas. Conviene resaltar que a medida que los puestos se alejan de la línea de producción, la fábrica o la calculadora, su control se vuelve más complejo y a menudo más importante.

3. **Corrección de desviaciones.** En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber exactamente dónde aplicar medidas correctivas. Éste es el punto donde el control se integra al proceso administrativo.

## **Control estratégico**

El control estratégico es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles corporativo, de negocios y funcional en una empresa, lo cual posibilita que los gerentes evalúen si está logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, e implementando su estrategia en forma exitosa.<sup>8</sup>

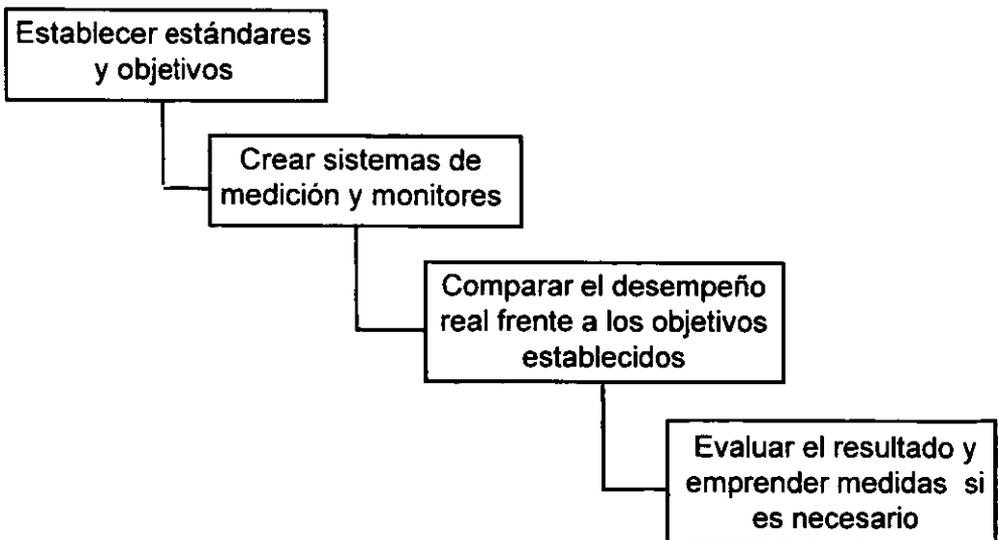
Es decir, estamos hablando de un control global que incluya todas las acciones que toma la empresa para alcanzar su objetivo. No pueden controlarse los costos descuidando los precios de venta, no puede controlarse la calidad descuidando el modo de fabricación de los productos; en una empresa las operaciones se suceden unas a otras, por lo tanto la falta de control en un área específica necesariamente causará problemas o ineficiencias en otra.

Los *sistemas de control estratégico* constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación, que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño.

Un sistema de control efectivo debe tener tres características:

1. Flexible; es decir, debe adaptarse a los cambios que se den en la empresa, de manera que permita a los gerentes responder en casos inesperados. El sistema de control debe ser una herramienta que permita el funcionamiento de la empresa y no una barrera que la vuelva lenta e ineficiente.
2. Debe suministrar información exacta, que plantee un panorama real de lo que sucede en la empresa,
3. Debe otorgar información oportuna, es obvio que la toma de decisiones en base a información desactualizada conducirá a respuestas erróneas a los conflictos actuales.

### Diseño de sistemas de control estratégico



## 2

---

# SISTEMAS DE ADMINISTRACION

## 2.1 PLANES Y ESTRATEGIAS

La necesidad de estudiar la planeación como componente básico de la estrategia se refleja en las distintas definiciones que de la estrategia hacen varios autores. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. En esta definición encontramos de manera implícita que la idea de la estrategia involucra planeación racional.<sup>8</sup>

Por su parte, James B. Quinn define la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente.”<sup>8</sup>

Sin embargo, este enfoque de considerar a la estrategia como producto de una planeación racional es un enfoque tradicionalista que no considera que en la realidad la mayoría de las estrategias provienen del interior de una organización sin un plan formal, las estrategias pueden surgir como respuesta emergente a circunstancias no previstas. Esta manera de percibir la estrategia la propone Henry Mintzberg, quien considera que es más de lo que una compañía intenta o planea hacer y, así, define a la estrategia como “un modelo en una corriente

de decisiones o acciones”; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada**, en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente**.<sup>8</sup>



+

Una empresa puede concebir la entrada a un nuevo mercado con los mismos productos que ha vendido exitosamente en otro país, quizá realice algunos cambios al producto con la finalidad de adaptarse a las necesidades del nuevo mercado, es decir cree su “estrategia intentada”. A medida que pase el tiempo ciertos indicadores deberán determinar el éxito o fracaso de la estrategia; si ocurre que en este lapso de tiempo las ventas no han sido las esperadas, quizá sea necesario reconsiderar la estrategia intentada en base al conocimiento adquirido del mercado y las situaciones externas que le afectan, (estrategia deliberada) y realizar los cambios adecuados a ésta para que genere los resultados esperados, es decir la “estrategia emergente”.

### A) Proceso de administración estratégica

Los componentes del proceso para la administración estratégica son:

1. Misión y metas
  2. Análisis externo de la organización
  3. Análisis interno.
- } ANÁLISIS DOFA

4. Selección de estrategias a nivel funcional, de negocios, global y nivel corporativo.
5. Implementación de las estrategias
6. Retroalimentación.

Para efectos de este estudio nos enfocaremos en los puntos 4 y 5 mencionados anteriormente, la selección y la implementación de estrategias.

Una vez determinada la misión de la empresa, así como las fortalezas y debilidades internas y externas que pueden modificar el curso de la empresa, se está en la posibilidad de generar una serie de alternativas estratégicas.

El propósito de las alternativas generadas por un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) , debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

## **B) Selección de estrategias -Tipos de estrategias**

### **a) Estrategia a nivel funcional**

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos. <sup>8</sup>

El valor de una compañía se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio, la compañía será rentable en la medida en que el valor generado exceda el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como adquisición, fabricación y marketing. El proceso de creación de valor se basa en la cadena de valor, la cual se divide en actividades primarias y actividades de apoyo, cada una irá agregando valor al producto. Las *actividades primarias* tienen relación en la creación del producto, su marketing y distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de posventa; *las actividades de apoyo* son las tareas funcionales

de administración de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos y la infraestructura.

En la actualidad existe un buen número de estrategias a nivel funcional, por ejemplo, administración de calidad total, justo a tiempo, sistemas flexibles de fabricación, entre otros.

#### b) Estrategia a nivel de negocios

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Para establecer una estrategia a nivel de negocio es requisito indispensable definir el negocio en términos de:

- necesidades del cliente, o lo que el negocio busca satisfacer,
- grupos de clientes o a quienes se va a satisfacer;
- habilidades distintivas o cómo se van a satisfacer las necesidades del cliente.

Las compañías que decidan establecer una estrategia a nivel de negocio deberán escoger entre tres enfoques genéricos competitivos (estrategias genéricas), llamados de esta forma pues todas las empresas tienen acceso a ellos independientemente de si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro. Estos enfoques son *liderazgo en costos, diferenciación y concentración*.

#### **Liderazgo en costos**

La meta de una compañía en la búsqueda de una estrategia de liderazgo en costos es superar el desempeño de los competidores al

hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior a ellos.

Las empresas que busquen ser líderes en costos y lo logren frente a sus competidores tendrán dos ventajas principales; podrán ofrecer precios más bajos obteniendo iguales márgenes de utilidad que los demás y la segunda es que serán los más preparados en cuanto se presente una rivalidad de precios en la industria.

### **Diferenciación**

El objetivo de esta estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto —bien o servicio— “percibido” por el cliente por ser exclusivo de una manera importante. La capacidad que la empresa tenga de generar en el cliente la idea de un producto mejor le permitirá elevar el precio en relación a sus competidores directos, ocasionando mayores ingresos que la competencia.

Así podemos citar a distintas compañías como Mercedes Benz, Rolex, Tiffany and Co. etcétera.

### **Estrategia de concentración**

Dirigida a atender a un grupo o segmento limitado de clientes, una compañía concentrada se dedica a atender a un nicho de mercado en particular, el cual puede definirse geográficamente por tipo de cliente o por segmento de línea de mercado en particular. Al seguir una estrategia de concentración, la empresa, en cierta manera, se especializa.

Una vez seleccionado el segmento de mercado, una empresa concentrada puede utilizar la estrategia de concentración mediante un enfoque de diferenciación o bajo costo.

c) Estrategias globales

La globalización es un tema de moda en las organizaciones, en donde el mundo actual de mercados y competencias globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño, exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. Una empresa debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Existen cuatro estrategias básicas que las compañías pueden utilizar con el fin de ingresar y competir en el ambiente internacional: multidoméstica, global, internacional y transnacional.

1. Estrategia internacional. Una estrategia de este tipo tratará de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores nativos carecen de ellos. Podemos citar a Mc Donald's, IBM, Kellogs, entre otros.
2. Estrategia multidoméstica. Orientadas a lograr la máxima capacidad de aceptación local, al igual que las empresas internacionales buscan transferir habilidades y productos desarrollados a nivel doméstico a los mercados extranjeros, sólo que ajustan en forma extensiva tanto su oferta del producto como su estrategia de mercadeo a diversas condiciones nacionales.
3. Estrategia global. Estas organizaciones prefieren comercializar un producto estandarizado a nivel mundial, de manera que puedan cosechar los máximos beneficios de las economías de escala.
4. Estrategia transnacional. Las compañías que siguen una estrategia transnacional tratan de lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y de diferenciación, en la práctica esto resulta atractivo pero no es tan fácil de seguir.

d) Estrategias a nivel corporativo

Este tipo de estrategia en un negocio deberá responder a la pregunta: ¿en qué negocio debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de la organización a largo plazo?

Al escoger áreas de negocios donde pueda competir, una compañía tiene varias opciones, las principales consisten en integrarse verticalmente en negocios adyacentes o diversificarse en diferentes áreas de negocios. Es importante recalcar que las estrategias a nivel corporativo deberán crear valor y no sólo disipar, es decir, una estrategia corporativa debe permitir a una compañía o a una o más de sus unidades de negocios, desempeñar una o mas funciones de creación de valor, de tal forma que posibilita obtener diferenciación y un precio superior.

### C) Implementación de estrategia

Una vez que la empresa ha seleccionado la estrategia a seguir, deberá concentrar sus esfuerzos en implementar la estrategia en todos los niveles de la organización. Cientos de empresas crean estrategias para luego dejarlas en un cajón guardadas, y quizá aplicarlas en otro momento en el que las condiciones han cambiado y por lo tanto ya no darán los resultados esperados.

El proceso de implementación de estrategia se divide en cuatro componentes básicos:

1. Diseño de una estructura organizacional.
2. Diseño de sistemas de control.
3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
4. Manejo del conflicto, política y el cambio.

Del *diseño de la estructura* hablaremos con detalle más adelante, por lo pronto basta decir que el diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización, los aspectos que deberán contemplarse son cómo dividir a la organiza-

ción en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los niveles jerárquicos y cómo lograr la integración entre subunidades.

Una vez que se ha diseñado la estructura es importante considerar que por sí sola no logra nada, es necesario crear *sistemas de control* apropiados. El sistema que se desarrolle deberá permitir evaluar el desempeño de las subunidades así como controlar sus acciones.

Es importante considerar que el hecho de diseñar una estructura y establecer controles no garantiza el funcionamiento eficiente de la empresa, a menos de que se logre un *ajuste entre la estrategia, los controles y la estructura*.

Aun cuando el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica *la política organizacional* desempeña un rol clave. Los diferentes subgrupos (departamentos, divisiones, etc.) dentro de una organización, tienen sus propias políticas y esto puede generar que los departamentos puedan competir entre sí, o se creen luchas de poder entre gerentes, etcétera.<sup>8</sup>

## D) Planes

Como se mencionó al inicio de este capítulo, en años recientes observadores informados han cuestionado cada vez más el uso de sistemas formales de planeación como ayuda para la toma de decisiones estratégicas.

Por ejemplo, la revisión de Mintzberg del concepto de estrategia sugiere que las estrategias emergentes pueden ser tan exitosas como las estrategias intentadas, producto de la planeación formal. Esta serie de afirmaciones se sustentan en el historial de negocios que está lleno de ejemplos de compañías que han tomado decisiones erróneas con base en una supuesta planeación estratégica amplia.

Algunas de las explicaciones que se han generado en torno a este conflicto entre la planeación y la estrategia, se mencionan a continuación:

- **Equilibrio en la planeación.** Todas las empresas tienen algún tipo de proceso formal de planeación; es decir, no puede considerarse ésta

como una ventaja competitiva radical entre las organizaciones. De esto se deduce que una empresa puede ponerse en desventaja competitiva si no planea, pero la lógica de acción común indica que en la actualidad eso no debe suceder, por lo tanto existe el “equilibrio en la planeación”.

- Planeación bajo incertidumbre. En la realidad la única constante es el cambio, es decir, el futuro es impredecible. Reconocer esto condujo a Royal Dutch/ Shell a convertirse en la primera empresa pionera del enfoque de escenarios; en vez de tratar de adivinar el futuro, se intentó modelar el ambiente de la compañía y luego utilizaron un modelo para predecir una variedad de posibles escenarios.
- Planeación tipo “torre de marfil”. Un error grave, cometido por varias compañías, ha consistido en considerar la planeación como una función exclusiva de la alta gerencia. Este enfoque puede generar planes estratégicos formulados al vacío, ya que los ejecutivos de la planeación pueden tener una comprensión o apreciación limitada de las realidades operativas.
- Intento estratégico *versus* ajuste estratégico. Existen argumentos que afirman que adoptar un modelo de ajuste para la formulación de estrategias genera un hábito en el cual la administración se concentra demasiado en el nivel de ajuste entre los recursos existentes de una compañía y las oportunidades ambientales actuales, no lo suficiente en la generación de nuevos recursos y capacidades para crear y explotar oportunidades futuras. Esto trae como consecuencia que las empresas con un enfoque exclusivo de ajuste para la formulación de estrategias no sean capaces de generar y mantener una ventaja competitiva.

## 2.2 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Un sistema debe ser capaz de perseguir sus ideales con una eficiencia cada vez mayor, tanto en condiciones estables como cambiantes. Debe ser capaz de

aprender y adaptarse. Adaptarse significa responder a los cambios internos y externos, con el fin de conservar o mejorar la capacidad de desempeñarse bien.<sup>10</sup>

La administración tiene tres funciones:

1. Identificar problemas reales y potenciales.
2. Tomar las decisiones.
3. Mantener y mejorar el desempeño del sistema bajo condiciones cambiantes y sin cambio.

Para realizar estas funciones se requiere de un flujo continuo de información. Por lo tanto un sistema de administración debe estar constituido de tres subsistemas interactuantes, uno por cada función y un subsistema de información administrativa.

El proceso de diagnóstico consiste en encontrar lo que produjo las desviaciones y prescribir las acciones correctivas o de aprovechamiento. Aun cuando las causas de desviaciones son difíciles de detectar, esencialmente son de cuatro tipos:

- a) La información utilizada en la toma de decisiones tenía errores. En este caso es necesario un cambio en el subsistema de información.
- b) El proceso de toma de decisiones tiene alguna falla. Deberá hacerse un cambio en el subsistema de toma de decisiones.
- c) La decisión no fue implementada como se intentaba. Se requieren cambios en las comunicaciones entre quienes toman las decisiones y la organización, o ésta última tendrá que cambiarse y así estará en mejores condiciones para llevar a cabo sus instrucciones.
- d) El medio ambiente cambió de una manera que no fue anticipada. Deberá buscarse un método mejor de anticiparse a tales cambios o una forma de disminuir la sensibilidad de la empresa hacia ellos.

Hasta este punto se ha tratado al sistema de administración como si no intercalara con ningún otro sistema similar; sin embargo, todas las empresas tienen una red jerárquica de unidades administrativas. Si todas tienen el sistema

descrito anteriormente, requerirán coordinación e integración para poder servir eficientemente a la empresa como un todo. Esto puede lograrse a través de juntas de decisión- asignación, las cuales consisten en:

1. La (s) persona (s) responsable (s) del diagnóstico y la prescripción de esta unidad.
2. Las personas correspondientes del nivel inmediato superior.
3. las personas con las mismas funciones de las unidades del nivel inmediato inferior.

### **A) El subsistema de información**

La preocupación que los administradores y los científicos de la información sienten por los sistemas de información administrativa (SIAS) está justificada. Se tiende a asociar a los administradores y a los diseñadores de sistemas de información un una relación casi amorosa, a través de la computadora.<sup>10</sup>

Sin embargo, pocos SIAS satisfacen las expectativas de los administradores que los utilizan, esto se debe a que se ha partido de suposiciones falsas para realizar el diseño de los SIAS, por ejemplo:

1. “Los administradores necesitan urgentemente más información relevante”. Si uno se preocupa por proporcionar información relevante, casi toda la atención se dirige hacia la generación, almacenamiento, recuperación y el procesamiento de datos. El ideal de esta orientación es poner al alcance del administrador toda la información para que de allí obtenga lo que desee; sin embargo, la mayoría de los administradores reciben más datos de los que pueden absorber.  
Por esto los sistemas de filtración sin que se pierda contenido.
2. “Los gerentes necesitan la información que requieren” Este modo de desarrollar SIAS supone que los administradores saben qué información necesitan. Sin embargo, el genio de un buen administrador descansa en la habilidad para manejar eficientemente un siste-

ma que no comprende por completo, pues un sistema que se comprende en su totalidad requiere sólo de un especialista y no de un administrador.

3. “Si a los administradores se les proporciona la información que necesitan, mejorará su habilidad para la toma de decisiones”. Si no se sabe cómo resolver un problema aun cuando se tenga toda la información necesaria acerca del mismo, no ayudará mucho. La información que los administradores requieren para manejar los problemas es la que les permite desempeñarse mejor que sin ella. Para identificar tal información es necesaria la experimentación.
4. “El administrador no tiene que saber cómo funciona un SIA, sólo cómo utilizarlo”. Esto incapacita al administrador para ver el sistema como un todo, por lo que los administradores optan por delegar el uso del sistema en los diseñadores del sistema, quienes rara vez son administradores competentes.

La mayoría de las deficiencias de los SIAs pueden evitarse si se diseñan como partes integrales de los sistemas de administración. La función del sistema administrativo de información es servir a los demás subsistemas (control, toma de decisiones, etc.).

## **B) Estructura organizacional**

La estrategia se implementa a través de la estructura organizacional, es por esto que para implementar la estrategia creada la gerencia debe diseñar la estructura organizacional como siguiente prioridad.

Cada función organizacional necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva, sin embargo, puede ocurrir que a medida que las funciones se especializan comiencen a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olviden de la necesidad de comunicación y coordinación con otras funciones.

El papel de la estructura organizacional consiste precisamente en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las

diversas funciones o divisiones, para explotar en forma completa sus habilidades y capacidades.

## **Bloques de estructura organizacional**

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional son la diferenciación y la integración.<sup>8</sup>

La **diferenciación** es la forma como una compañía asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor<sup>9</sup>. De esto se desprende que, cuanto mayor sea la cantidad de funciones o divisiones distintas en una organización y más capacitadas y especializadas sean estas áreas, mayor será la diferenciación. Por otro lado, la **integración** es el medio por el cual una compañía busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales.

Es importante recalcar que el diseño organizacional afecta tanto los costos como los ingresos. Los primeros debido a que implementar una estructura para coordinar y motivar las actividades de trabajo es muy costoso; los segundos porque si se escoge una estructura correcta para coordinar las actividades de creación de valor, se incrementará la habilidad de la compañía para crear valor, determinar un precio superior y por consiguiente incrementar los ingresos.

En la actualidad, cada vez más compañías reestructuran o aplican reingeniería a sus organizaciones con el fin de mejorar el desempeño de la línea inferior mediante un buen diseño organizacional.

Con el fin de entender más ampliamente los principios de diferenciación e integración que fundamentan el diseño organizacional, a continuación se analiza cada uno por separado.

## **Diferenciación**

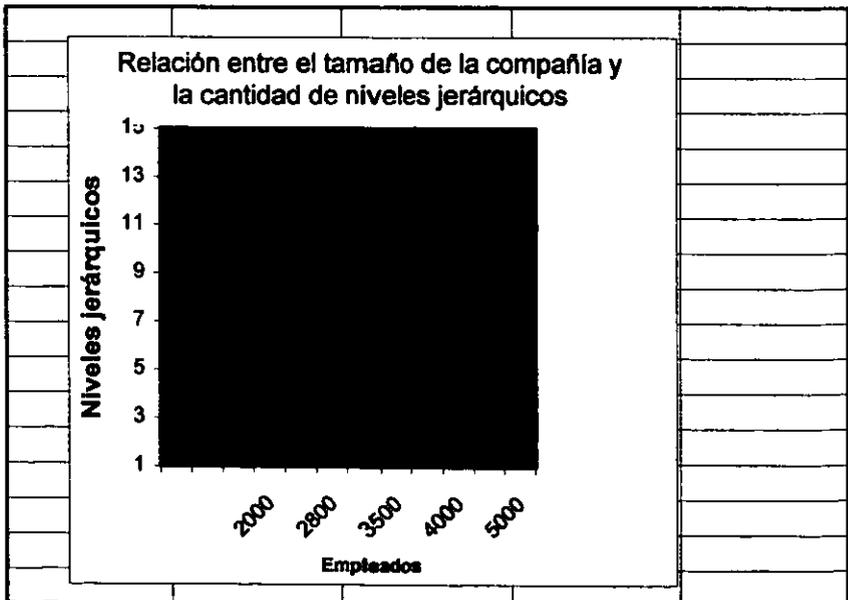
### a) Diferenciación vertical

El propósito de la diferenciación vertical consiste en especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de una compañía, es decir se escoge

la cantidad apropiada de niveles jerárquicos y la correcta área de control para implementar en forma mas efectiva la estrategia de una empresa.

El **área de control** se define como la cantidad de subordinados que maneja directamente un gerente.<sup>b</sup> Existen principalmente dos tipos de estructura: la estructura plana (pocos niveles jerárquicos y por tanto un área de control relativamente amplia) y la estructura alta ( con muchos niveles y por consiguiente una estructura de control relativamente estrecha.

A medida que una compañía crece y se diversifica, se incrementa la cantidad de niveles en su jerarquía de autoridad que le permiten aplicar monitoreo y coordinar las actividades de los empleados en forma eficiente. Investigaciones al respecto han indicado que a medida que se incrementa la magnitud, el numero de niveles jerárquicos se hace más pronosticable.



Sin embargo, no se debe considerar el número de empleados como único factor determinante de la cantidad de niveles jerárquicos de una empresa; existen otros “count factors”, como son los problemas de coordinación, distorsión de la información, problemas de motivación, costos burocráticos, etcétera.

b) **Diferenciación horizontal**

Mientras la diferenciación vertical se ocupa de la división de autoridad, la diferenciación horizontal se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios.

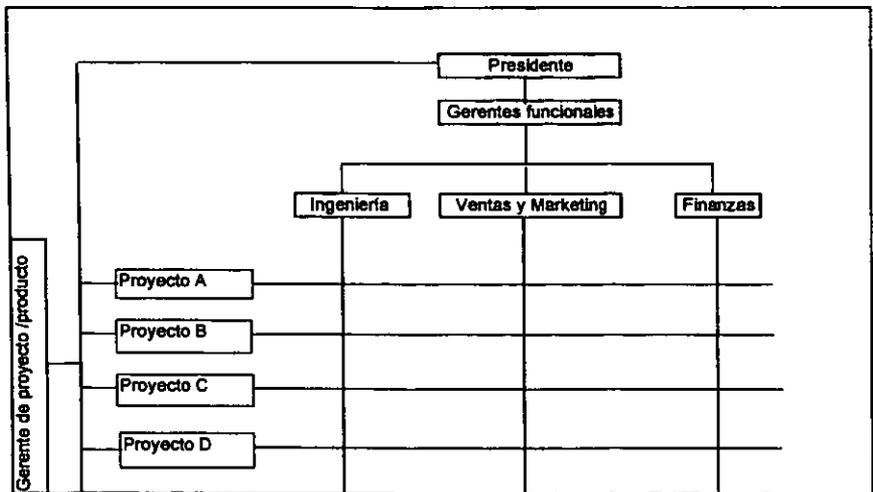
Cabe destacar que la estructura de una organización no debe considerarse estática, ya que ésta cambia o debe cambiar a medida que su estrategia se transforma en una forma pronosticable.

### **C) Tipos de estructura<sup>8</sup>**

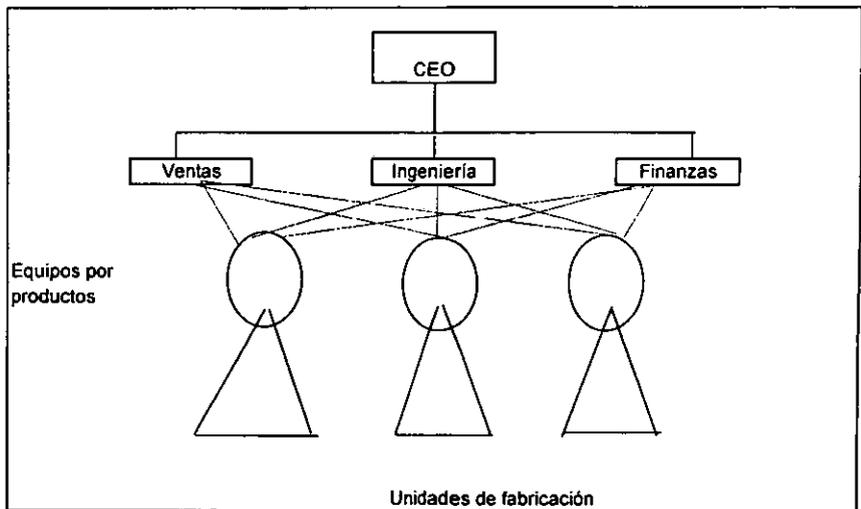
- **Estructura simple.** Generalmente utilizada por compañías pequeñas y empresariales, involucradas en generar uno o pocos productos relacionados para un segmento específico de mercado. Con frecuencia un empleado asume la mayor parte de las tareas administrativas.
- **Estructura funcional.** En la medida en que crecen las compañías suceden dos cosas; primero se amplía la variedad de tareas por desempeñar y segundo, ninguna persona puede desempeñar de forma exitosa más de una tarea organizacional sin sobrecargarse. Por estas razones se hace necesario crear una estructura funcional, la cual agrupa a las personas en base a su experiencia en una función específica como ventas, ingeniería, administración de materiales, etcétera.
- **Estructura multidivisional.** En este tipo de estructura, cada línea de producto o unidad de negocio se establece en su propia división autosuficiente con todas las funciones de apoyo. Por otro lado, existe la sede del “staff” de la dirección general corporativa, la cual

monitorea las actividades de las divisiones y ejerce el control financiero sobre cada división. Como unidad de negocios, cada división posee un completo conjunto de servicios de apoyo, como contabilidad, ventas y personal e, incluso, cada unidad puede adoptar la estructura que se ajuste mejor a sus necesidades. Es importante recalcar que los costos burocráticos de operar una estructura multidivisional son bastante altos.

**Estructura matricial.** Una estructura matricial difiere de las estructuras analizadas hasta ahora en que la matriz se fundamenta en dos formas de diferenciación horizontal en vez de una. En el diseño de matriz de productos, las actividades en el eje vertical se agrupan por *funciones*, y el eje horizontal se basa en la diferenciación por *productos o proyectos*. Por lo tanto, como se observa en la figura, los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes, uno de funciones y otro jefe de proyectos.



- Estructura de equipos por productos. En este tipo de estructura , al igual que en la matricial, las tareas se dividen a lo largo de las líneas de productos o proyectos con el fin de reducir los costos; sin embargo, en lugar de asignarse a proyectos diferentes sólo *temporalmente*, los especialistas de funciones son ubicados en equipos interdisciplinarios *permanentes*.



- Estructura geográfica. En este tipo de estructura, las regiones geográficas se convierten en la base para la agrupación de las actividades organizacionales. La estructura geográfica suministra más control que una funcional porque existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.

Cabe aclarar que la utilidad de los diversos tipos de estructura, depende de la magnitud de la compañía y de su variedad de productos y regiones.

## D) Integración

Una vez que se ha tomado la decisión del tipo de estructura de la empresa, la segunda decisión se refiere al nivel de integración necesario para hacer que la estructura funcione.

Aumentar el nivel de integración es igualmente costoso que la diferenciación. Por esta razón una compañía sólo integra sus actividades de tareas al nivel necesario que implemente su estrategia en forma efectiva.

Para el efecto integrador, existen diversos mecanismos que se mencionan a continuación:

TIPO	CARACTERÍSTICA	EJEMPLO
Contacto directo	Gerentes de diferentes divisiones o departamentos trabajan juntos para resolver problemas. Se puede tener la tendencia a competir en lugar de cooperar.	Gerente de ventas y producción
Roles de vinculación	Una de las formas de mejorar la coordinación entre divisiones, consiste en dar a una persona en cada división la responsabilidad de coordinar con otra.	Gerentes de venta y planta
Comités de trabajos personales	Si más de dos funciones o divisiones comparten problemas comunes, se hace necesario adoptar una forma mas compleja de mecanismo integrador, es decir un comité <i>ad hoc</i> .	Representante de ventas, producción e investigación y desarrollo

<b>TIPO</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>EJEMPLO</b>
Equipos	El comité de trabajo es temporal, por lo tanto si los problemas son recurrentes, se debe establecer un mecanismo integrador permanente.	Comité ejecutivo organizacional
Roles integradores	Su única función consiste en estimular la integración entre las divisiones o departamentos. Su rol es independiente de las unidades.	Vicepresidente asistente para la planeación estratégica.
Departamentos integradores	En ocasiones la cantidad de roles de integradores se hace tan alta que se establece un departamento integrador permanente en la dirección general corporativa.	Staff de la dirección general corporativa
Matriz	Cuando la diferenciación es bastante alta, una estructura matricial se convierte en el dispositivo apropiado de integración.	Todos los roles son integradores.

## 2.3 INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

La actividad que el hombre desarrolla en la empresa no es una actividad cualquiera. En ella el hombre ejerce necesariamente una interacción dinámica que

puede englobarse bajo el nombre de *trabajo en equipo*. En efecto, cuando no se da ese trabajo no hay empresa. <sup>11</sup>

Se puede definir un equipo como un enérgico grupo de personas que se han comprometido a lograr objetivos comunes, que trabajan bien juntos y los disfrutan, y que producen resultados de alta calidad. <sup>12</sup>

El proceso de crear un equipo deliberadamente se conoce como la integración de un equipo, esta expresión sugiere que hay que edificar algo sustancial, que atravesará por varias etapas y que tomará tiempo complementar.

### A) Etapas de la integración de equipos

1. **Las pruebas.** Las personas reaccionan en forma muy diferente al desafío de conocer nuevos colegas. Al inicio tratarán de encontrar su lugar en el grupo. En relación con los otros, cada persona está tratando de contestar a la pregunta personal ¿en qué forma pertenezco yo a este grupo?

Cada quien trata de investigar algo sobre los demás, tratando de descubrir actitudes, valores, estilo y la disposición de las otras personas para realizar ese contacto. Este proceso de prueba continúa hasta que cada persona toma una decisión respecto al tipo de involucramiento.

2. **La lucha interna.** Conforme el equipo se fortalece, se hace necesario escoger las relaciones personales de poder e influencia. Se forman alianzas y ciertas personas se vuelven particularmente importantes.

La gerencia o control del equipo, aun cuando provenga de una autoridad dada, es un puesto esencial que hay que ganar; los miembros observan al gerente y bien lo aceptan o encuentran sagaces formas para evadirlo.

Se debe responder a lo siguiente:

¿Quién controla el equipo?

¿Cómo se ejerce este control?

¿Qué le sucede a los que infringen las reglas?

3. **El proceso de organización.** Si lo anterior se resolvió satisfactoriamente, el equipo deberá comenzar a acatar su trabajo con energía renovada.

En esta etapa el equipo tiene que aumentar su capacidad para manejar problemas con flexibilidad, creatividad y efectividad.

4. **Proximidad madura.** Los miembros de un equipo desarrollan una proximidad y en ocasiones lazos de camaradería indelebiles.

La informalidad es un aspecto clave del equipo en esta etapa; los papeles de los miembros han quedado claramente identificados y la contribución de cada persona está diferenciada.

Cabe aclarar que los motivos por los cuales se decida formar un equipo afectarán directamente a su desarrollo. A continuación se mencionan puntos positivos y negativos como motivos para integrar un equipo:

## Positivos

- a) Un gerente que acaba de ser nombrado y quiere lograr una rápida aceptación de un grupo establecido.
- b) Un gerente con nuevos desafíos y demandas que requiere creatividad y compromiso por parte de los miembros del equipo que desea integrar.

## **Negativos**

- a) Un gerente que requiera aumentar su capacidad de manipulación y control.
- b) La integración como resultado de una instrucción de la cabeza corporativa, sin el apoyo de aquellos que están directamente involucrados.

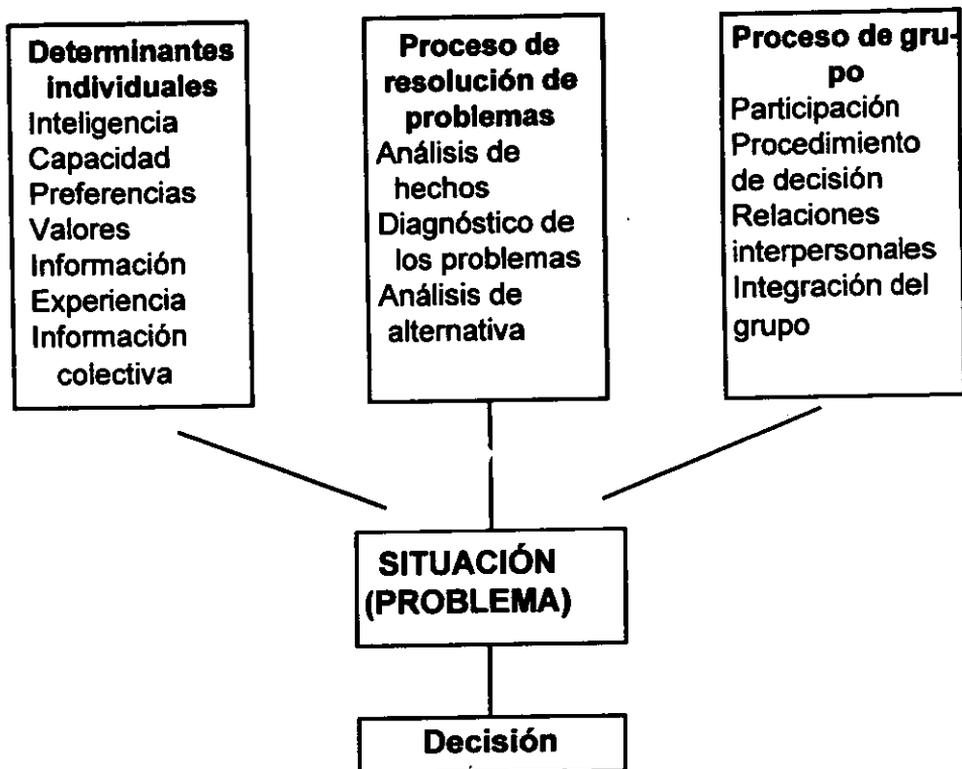
## **B) Beneficios de la integración de equipos**

El equipo puede apoyar una estrategia gerencial positiva en las siguientes formas:

1. Manejo de la complejidad. La gama de recursos disponibles para el equipo permite un manejo creativo de situaciones complejas.
2. Respuesta rápida.
3. Alta motivación.
4. Decisiones de mucha calidad.
5. Fuerza colectiva. Los individuos piensan que es difícil influenciar a la organización por sí solos; el equipo fortalece al individuo y le da mayor importancia en la organización.

Al respecto Carlos Llano menciona cinco modos de enfocar una de las actividades esenciales que el hombre desarrolla en la empresa, o sea el trabajo en equipo:

1. Factores que influyen en el análisis de una situación.  
La gama de valores, intereses y antecedentes psicológicos puestos en acción al momento de la labor conjunta de los miembros, da lugar a interpretaciones muy singulares de los hechos.



## 2. Dos procesos de la dinámica de equipo.

La dinámica de trabajo en equipo plantea el problema de hallar una solución adecuada ante la situación a la cual se hace frente. En este punto, lejos de ubicar el "yo" en el centro de gravedad del problema que se analiza junto con los compañeros, se debe empeñar en comprender la visión que los demás tienen del asunto que se trata.

Existe una ambivalencia que debe mantenerse vigente a toda costa, resolver técnicamente bien el problema y comprender el punto de vista de los demás e integrarlo en esa resolución.

3. Los elementos de la actividad grupal.

La dinámica de la labor en equipo ofrece tres elementos que constituyen el cauce a través del cual se desarrolla toda su actividad; el trabajo se establece gracias a un *proceso* que determinará en gran medida el curso de acción. Acorde con él se emplea una *técnica* o metodología que marca el camino a seguir. Finalmente aparece el *jefe* que conduce los elementos anteriores.

4. Dirección por objetivos.

La dirección por objetivos se interesa por la finalidad de la tarea a realizarse, el acento se pone en la consecución del fin.

Dirigir por objetivos a cualquier grupo de trabajo sólo es posible si se considera que la participación de sus miembros es un instrumento apropiado para tomar mejores decisiones.

5. El estilo de mando frente a la dinámica de equipo.

La buena marcha del equipo de trabajo, la compenetración de sus miembros, el logro de sus fines, en una palabra, su eficacia, son influenciados por la tesitura personal en el modo de mandar de quien hace cabeza en el equipo.

## 2.4 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los directores deben, como se mencionó en capítulos anteriores, planear y organizar; sin embargo, el papel principal de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos.

Esto puede significar varias combinaciones: un líder fuerte que sea mal gerente puede guiar a su equipo de trabajo a ningún lado; por otro lado, un gerente relativamente eficaz por ser un líder débil puede guiar sin convencer.

Sin embargo es evidente que en la mayoría de los casos los buenos gerentes deben tener una habilidad de liderazgo razonablemente elevada.<sup>13</sup>

Un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto adquiere importancia al momento de cuestionarse si la habilidad de liderazgo se adquiere o se nace con ella, pues los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son técnicas, humanas y conceptuales.

*Habilidad técnica* se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Estas habilidades que adquieren los contadores, ingenieros, operadores de sistemas etc., son las que distinguen el trabajo operativo; sin embargo, en la medida en que se promueva al empleado hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven menos importantes.

*Habilidad humana* es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados de trabajo en equipo.

*Habilidad conceptual* es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias. La habilidad conceptual es la generadora de ideas y permite tener cierta visión de lo que sucede o puede suceder.

En el capítulo primero de este estudio se mencionó que la dirección es el proceso de coordinación de elementos materiales y humanos para que en conjunto realicen eficazmente el objetivo. Con lo anterior se confirma que, para que la dirección efectiva cumpla con su función primordial debe ir acompañada de una buena dosis de liderazgo. Incluso tener un puesto directivo no garantiza ser el líder del grupo, aun cuando éste último se vea obligado a “seguir” la trayectoria fijada por su director.

## **A) Poder y Política**

Todos los líderes deben tratar con el poder y la política. El poder es la capacidad de influir en las personas y los sucesos. Es la “materia prima” del líder y no



debe confundirse con la autoridad, ya que ésta última es delegada por un nivel superior, mientras que el poder se gana con base en la personalidad, actividad y situación de la persona que lo posee.

Los cuatro tipos principales del poder son:

- Poder personal. Es el poder carismático del líder; la capacidad de desarrollar seguidores a través de la fuerza de la personalidad.
- Poder legítimo. Es el poder de posición y poder oficial que proviene de una autoridad superior.
- Poder experto. Es la autoridad que da el conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia.
- Poder político. Proviene del apoyo de un grupo y se deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales.

La política se refiere a las formas en que los líderes obtienen y utilizan el poder. La política hace referencia a balances de poder, intercambio de ideas, arreglo de problemas, compromisos ingeniosos, etcétera.

## **B) Dirección centrada en el hombre = Liderazgo**

Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores lo que motiva a sus subordinados, de qué manera operan éstas motivaciones y, cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores posibilidades habrá de que sean líderes.

Con lo anterior, toma sentido la proposición del Doctor Carlos Llano, que en su libro "*Análisis de la acción directiva*", hace una división del modo de dirigir, el cual puede centrarse en la tarea o trabajo a realizar, o bien centrarse en la dirección del hombre.

Haciendo un resumen esquemático del proceso de mando llevado a cabo por quien se centra en la tarea, diremos brevemente que este directivo distribuye el trabajo por partes diseñando el mejor modo técnico de llevarla a cabo. Por otro lado, el directivo centrado en el hombre que realiza la tarea sigue este esquema:

1. Distribuye el trabajo por objetivos.
2. Busca la aceptación del trabajador en relación a los objetivos que debe alcanzar.
3. Motiva al trabajador con respecto a los objetivos.
4. Lo deja en libertad de ejecución.
5. Procura que el trabajador se autocontrole reapreciando su tarea en relación al logro de sus objetivos.

## **2.5 CONTROL DIRECTIVO**

El control directivo o control gerencial, es el proceso en virtud del cual los gerentes aseguran la obtención de recursos y su uso eficiente en la consecución de los objetivos de una organización.<sup>14</sup>

Esta definición presupone que la organización ya tiene claramente establecidos sus objetivos, lo que facilita que se aplique el proceso de control. Por ejemplo, si una empresa manifiesta que el objetivo de ésta es “obtener utilidades”, el objetivo es simple e impreciso. El proceso que permite adoptar resoluciones acerca de estas políticas se denomina *planeamiento estratégico*; éste a su vez crea un marco dentro del cual se realiza el control gerencial.

### **A) Características del control gerencial**

- a) Un sistema de control gerencial es un sistema total que abarca todos los aspectos del funcionamiento de la empresa. Debe ser total, de

manera que garantice el mutuo equilibrio de todas las partes de la organización.

- b) Generalmente está construido alrededor de una estructura financiera, debido a que los recursos y los productos se expresan en unidades monetarias, ya que se establece que el dinero es el único denominador común mediante el cual los elementos heterogéneos del producto y los recursos (horas de trabajo, cantidad de material, cantidad de producción, etc.) se pueden combinar y comparar.
- c) Tiende a ser rítmico, siguiendo una pauta y un horario definidos, mensual, anual, etcétera
- d) Un sistema de control directivo es un sistema coordinado e integrado, pues los datos recolectados con una finalidad puedan ser diferentes a los obtenidos con otro propósito, todos deben ser mutuamente reconciliables.
- e) Los puntos focales del control gerencial son los gerentes de línea, cuyos juicios se incorporan a los planes aprobados. Las decisiones importantes sobre la información recabada corresponden a los gerentes de línea.<sup>11</sup>

Al referirnos control al gerencial, cabe aclarar que este puede quedarse como una buena intención inicial sin rendir ningún fruto real para la empresa. Por esta razón la organización debe estar convencida de que el sistema es importante para la gerencia y ésta última a su vez demostrar su interés en lo que incluso fue su iniciativa, es decir se requiere el "*patrocinio gerencial*". Para lograrlo es necesaria una acción que sea una señal segura para la organización, algo como elogio, recompensa, etcétera.

## **B) El sistema de control gerencial**

Los pasos principales del proceso formal son los siguientes:

1. Programación.
2. Preparación del presupuesto.

3. Contabilidad.
4. Información y análisis.

*Programación.* En esta fase se toman decisiones con respecto a los principales programas que la organización aplicará durante el periodo siguiente. Los programas se basan en los objetivos y las estrategias elegidas previamente, o representan cambios en la estrategia.

Los planes están relacionados con la cantidad y el carácter de los recursos que se darán a cada programa, y con los modos de utilizar estos recursos.

*Preparación del presupuesto.* Un presupuesto es “un plan expresado en términos cuantitativos, por lo general monetarios. Abarca determinado periodo de tiempo” (*contabilidad para la dirección*, Robert R. Anthony).

En el proceso de elaboración del presupuesto el programa se expresa en términos que corresponden a la responsabilidad de quien debe ejecutarlo. La elaboración de un presupuesto implica una negociación entre los gerentes responsables de los resultados que se obtengan a futuro y sus superiores.

*Contabilidad.* Es el registro de los recursos consumidos y de los productos elaborados realmente. Los costos se registran de modo que se agrupen por producto y por centro de responsabilidad.

Los costos por producto se utilizan como base de la próxima programación y los costos por responsabilidad se utilizan para medir el desempeño de los jefes de los centros de responsabilidad.

*Informe y análisis.* La información contable que resulte se proporciona a quienes sean responsables de saber lo que ocurre en la empresa y de prevenir lo que puede ocurrir, así como de mejorar su desempeño.

# 3

---

## EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

### 3.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Russell L. Ackoff en su libro, *Planificación de la empresa del futuro*, hace un breve análisis de los conceptos cambiantes que se ha dado a la empresa a lo largo de la historia. <sup>10</sup>

En la época de la Revolución industrial la relación que existía entre las organizaciones industriales, sus creadores y propietarios hacía que las organizaciones fueran consideradas como máquinas cuya función era servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo.

Después de la Primera Guerra Mundial surgió el nuevo concepto de empresa considerándola como un organismo. Bajo este concepto se le atribuía vida y propósitos propios, los cuales eran la supervivencia y el crecimiento. La administración se consideraba como el cerebro de la corporación y los empleados como sus órganos.

Empezó a emerger el nuevo concepto de la empresa como organización.

Una organización es:

1. Un sistema con algún propósito, el cual
2. es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y
3. en el cual algunas de sus partes tiene sus propios propósitos.

El modo en que se conceptúa a la empresa influye en la manera en que se contemplan y describen sus actividades. Conceptuar a una empresa como una organización significa verla como la ven sus participantes. Éstos son todos aquellos que dentro o fuera de la organización se ven directamente afectados por lo que ésta hace. Una empresa realiza seis tipos de intercambios:

1. Dinero por trabajo, con sus empleados.
2. Dinero por bienes o servicios, con sus proveedores.
3. Bienes y Servicios por dinero, con los clientes.
4. Dinero pagadero posteriormente por dinero recibido ahora, con los inversionistas.
5. Dinero pagado ahora por dinero recibido más tarde, con los deudores.
6. Intercambio de bienes, servicios y regulaciones con el gobierno.

El papel económico de la empresa en la sociedad consiste en hacer posible el consumo, creando riqueza y distribuyéndola. Es su responsabilidad hacer esto de modo que no degrade la calidad de vida, ni dentro de ella ni en el medio ambiente que la rodea.

## **3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO**

De acuerdo a un estudio realizado por el INEGI, en México existen alrededor de 1.6000,000 empresas de todos los sectores (manufactura, servicio, comercio y construcción).

De este número de empresas, el 98% está constituido por micro, pequeña y mediana empresas.

El criterio comúnmente aceptado para la clasificación de las empresas por su tamaño estuvo caracterizado por mucho tiempo en base a dos medidas:

1. El volumen de sus activos fijos, el cual era fijado por la SECOFI para el establecimiento y otorgamiento de estímulos fiscales.
2. El del capital contable que determinaba el tamaño de la empresa de la siguiente manera:
  - a) Pequeña empresa: hasta 60 millones de pesos o 90 millones incluyendo revaluaciones.
  - b) Mediana empresa: hasta 90 millones de pesos o 120 millones incluyendo revaluaciones.

Sin embargo, en la actualidad existen otro tipo de criterios para la clasificación de las empresas como son:

<b>Característica</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Num. empleados	igual o menor a 15	igual o menor a 100	igual o menor a 250
Ingresos por entradas anuales	\$1,062,000.00	\$10,767,000	\$19,410,000

Si una empresa rebasa cualquiera de los dos puntos anteriores, automáticamente pasa a la siguiente clasificación.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS EPM<sup>15</sup>

Característica	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Edad del empresario:			
31 a 35 años	14.4	17.3	19,5
36 a 40 años	16.1	16.6	17.5
Edad de la empresa: Mas de 10 años	30.8	62.7	72.8
Escolaridad del empresario:			
Profesional completa	18.3	55.4	63.4
Posgrado	2.3	6.9	11.6
Ubicación:			
Local propio	51.6	34	47.9
Local rentado	41.5	36.8	44.9
Razón de la ubicación:			
Acceso a clientes	62.6	53.6	33.4
Instalaciones	31.7	40.8	47
Tipo de organización			
Propietario único	62	15.1	8.2
Soc. con miembros de la familia	22.9	41.2	32.7
Soc. sin miembros de la familia	7.2	36.3	51.4
Personal que ha recibido capacitación	19	64	72
La pequeña y mediana empresa buscan capacitación principalmente en las áreas de mercadotecnia, administración y producción.			
Asistencia técnica (para la mejora de procesos y productos)	18	60	69
Solicitud de financiamiento	23	50	50
Destino del financiamiento			
Compra de materia prima	69.6	65.5	63.5
Adquisición de maquinaria y equipo	19.5	30	36.6

Característica	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Membresía gremial	53	90	90
Se refiere a la afiliación a una Cámara o Asociación. El 53% de las microempresas que están asociadas son a nivel comercio, y este proceso lo llevan a cabo por obligación y no por convencimiento o beneficio real.			
Promoción del producto	84.1	58.4	56.8
Inversión			
Materia prima	62.3	34	40.8
Maquinaria y equipo	15.3	36.8	47.3
Problemas laborales			
Ausentismo	44.5	42.97	41.8
Alta rotación	22.4	38.3	47.5
Ventas a crédito			
Sí realizan	38.7	71.7	74.8
No realizan	61.3	28.3	25.2
Administración - dueño	88	57	42

### 3.4 VENTAJAS DE LAS EPM

Beneficios que reportan las EPM a la economía de un país.

Las empresas que se encuentran dentro de la clasificación de micro, mediana y/o pequeña empresa, tienen ciertas ventajas comparativas frente a las grandes empresas. Debido a su estructura organizacional, las EPM tienen una gran *flexibilidad operativa*, es decir no están sujetas a procedimientos y políticas que les impidan operar como se requiera según las circunstancias que las rodean. Esta característica les da también la ventaja de que requieren *plazos más cortos para la maduración de sus proyectos*.

Asimismo, debido a que en cuestión tecnológica las EPM no cuentan precisamente con el equipo más avanzado, tienen *menor rigidez para la innovación tecnológica*.

Como proveedoras de los procesos productivos de las grandes empresas, muestran gran aptitud para integrarse a estos procesos e incluso promover la sustitución de importaciones que implican mayores costos a las grandes empresas.

Debido a que las empresas dentro de esta clasificación son, en un alto porcentaje, empresas familiares, esto provoca la *canalización del ahorro familiar a actividades productivas*. Otro beneficio para la economía es la capacidad que presenta este tipo de empresas para la absorción y generación de empleos, así como la contribución a la formación de empresarios.

El hecho de que se generen nuevas empresas —por pequeñas que éstas sean si son productivas— representan un aliciente para la competencia.

Tienden a enfocarse a la producción de bienes prioritarios (vestido, calzado, alimentos), lo que ocasiona la cobertura de este tipo de bienes para la sociedad. De la misma manera que representan un elemento importante para la capacitación de mano de obra.

### 3.5 LIMITACIONES DE LAS EPM

La supervivencia y permanencia de este tipo de empresas no resulta sencilla, debido a que, si bien su estructura les da cierta flexibilidad operativa, al mismo tiempo les genera ciertas desventajas al competir con grandes empresas dentro de una economía que aun no ha generado el apoyo suficiente para que las EPM cuenten con fuentes adecuadas de desarrollo.

Comúnmente las EPM, están dirigidas por “empresarios novatos”, es decir personas que carecen de experiencia en dirección de empresas y que simplemente tuvieron el presentimiento (o la ilusión) de que el negocio “iba a pegar”. Asimismo debido a que en algunos casos, no se le da a la empresa la

importancia que tiene, generalmente éstas carecen de una eficiente planeación y organización.

En cuanto a su capacidad de control de costos, ésta es limitada por varias razones: consumos poco atractivos para proveedores, lo que impide poder llegar a ciertas negociaciones con los mismos, capacidad de producción limitada, tiempos de producción largos, lo que impide movilizar la materia prima adecuadamente; falta de capacitación del personal, lo que genera mermas excesivas.

La vulnerabilidad que presenta este tipo de empresas frente a eventos externos de la economía, ocasiona que no exista una total confianza por parte de las financieras para otorgarles créditos o préstamos de cualquier tipo, de modo que las EPM tienen que financiar (en la mayoría de las ocasiones) sus operaciones con sus propios recursos, lo que les resta liquidez.

### **La familia en la empresa**

Otra desventaja que parece de menor importancia de lo que realmente implica, es la presencia de una familia en la dirección de la empresa. Al respecto, Salo Grabinsky en su libro *"La empresa familiar"* (Guía para crecer, competir y sobrevivir), comenta cómo afectan los problemas familiares en la administración del negocio.

Grabinsky hace referencia a la falta de un mercado de inversionistas de riesgo, profesionales que entren al mundo de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que ocasiona que éstas estén catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes. Por lo tanto, la dinámica de operación de una empresa de este tipo está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

Los problemas más comunes a que se enfrentan estas empresas en el momento de la planeación, son:

1. ¿Se deben repartir las acciones entre parientes?
2. ¿Se debe dar empleo a familiares, por la confianza que esto implica, aun cuando no sean los más capaces para desempeñar el trabajo?
3. ¿Cómo se debe planear la organización futura del negocio?  
¿quiénes serán los sucesores del negocio? y ¿quieren ellos ser los sucesores?

A este respecto, el Dr. Carlos Llano al analizar el tema de la sucesión en las empresas familiares explica: “las dimensiones de una empresa familiar son habitualmente pequeñas o medianas y sin embargo, su proceso de sucesión debido a que abarca toda la formación profesional y el desarrollo de la personalidad del jefe, exige pensar a bastante largo plazo”

La sucesión del padre al hijo supone un periodo de 25 a 30 años, o sea el doble de lo que la sucesión entre los diferentes jefes de una empresa debería representar normalmente. En consecuencia, la continuidad no tiene una fácil solución.

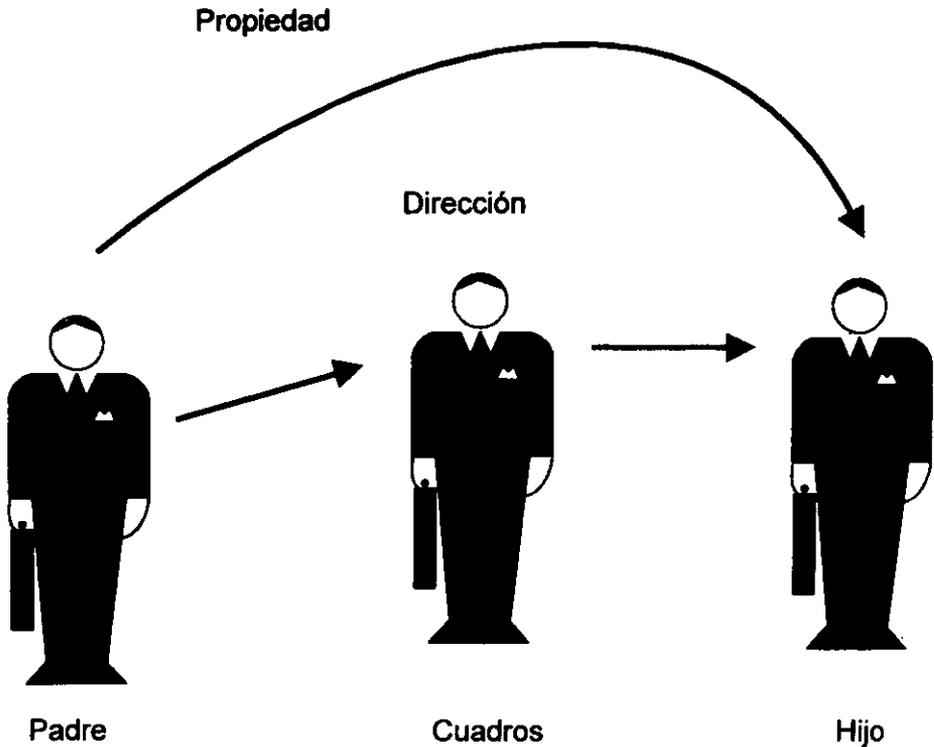
Carlos Llano se refiere a tres de ellas, las que considera las más típicas:

#### 1. El apoyo en los cuadros de mando

La dificultad que existe por lo general para apoyarse en los cuadros de mando, proviene de la confusión entre propiedad y dirección. Éste es el punto básico para enfocar con acierto el problema de la sucesión: el hijo puede ser propietario sin necesidad de ser director, lo cual es aceptado por todo manager profesional, por lo tanto debe aceptarse la afirmación contraria de que se puede ser director sin necesidad de ser propietario.

Dada la enorme diferencia en años entre el padre y el hijo, el papel que se otorgue a los cuadros directivos intermedios reviste una trascendental importancia para la sucesión.

Se sugiere el siguiente esquema de sucesión:



## 2. Prolongación del mando del padre

El padre carece de límite preciso de edad para retirarse; esto tiene varias inconvenientes. Por ejemplo, se ha demostrado que una empresa sustentada por la misma persona por más de 15 años tiene un resultado nefasto para la institución. Una empresa dirigida por el mismo hombre ya entrado en años no aspira más que a realizar segundas ediciones de sus golpes maestros. Otro de los inconvenientes de la prolongada permanencia del padre en la dirección del negocio estriba en que por un usual proceso de acción y reacción que se da

en las relaciones humanas, el hijo suele ser todo aquello que el padre no es. Por ejemplo, un padre conservador puede tener un hijo que, debido a la influencia de los estudios y experiencias externas tienda a ser progresista.

### 3. La temprana integración del hijo

Para complementar la estrategia mencionada anteriormente en cuanto al padre, es necesario añadir los inconvenientes relacionados con el hijo. En cierta forma, el ambiente familiar se traspasa al de la empresa; se es al mismo tiempo el niño y el alumno, el hijo y el heredero, el subalterno y el futuro dueño. Esta traslación del ambiente familiar al ambiente de la empresa tiene su origen muchas veces en los motivos que por los que se crean las empresas familiares. En una encuesta realizada en un estudio "Ventajas y Limitantes de la empresa familiar", se detectó que el 20% de los dirigentes entrevistados manifestó que una de las causas principales del origen de las empresas familiares mexicanas era el pensamiento de protección a la familia. Bajo este esquema resulta claro entender que si la empresa se encuentra en etapa de desarrollo se ponga al servicio y se encuentre en función exclusiva de un heredero de pocos años, menor experiencia y dudosa capacidad.

Antes de abordar el tema de la formación del sucesor, es importante aclarar que no necesariamente el hijo es quien debe suceder al padre en una empresa familiar, existen otras soluciones que siguen un camino diverso. Se da el caso de empresas en las que se ha hecho una separación tajante entre propiedad y dirección, reservando la propiedad para la familia y la dirección a administradores profesionales. Sin embargo, si se enfoca al caso específico en el que el hijo será el sucesor del padre, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. El jefe de empresa familiar no debe descuidar su papel de padre por enfocarse al de jefe, debe encontrar un buen equilibrio entre sus deberes de jefe de empresa y jefe de familia.
2. Se deben despojar de los bienes materiales para resistir la tentación de dejar que sus hijos gocen demasiado del bienestar que ellos pacientemente han acumulado.
3. El jefe de familia debe respetar la personalidad propia del hijo.
4. El jefe de familia debe evitar que sus hijos entren demasiado pronto en los negocios, a fin de que el joven no se sienta presionado por su falta de experiencia. Y así mismo que el hijo valore su experiencia en el exterior.
5. El jefe de empresa debería aprovechar este tiempo para impulsar a su hijo a que obtenga una formación intelectual profunda.
6. Cuando el joven entre en la empresa, se le debe dar una función y una posición bien determinada.
7. La ascensión del futuro jefe de empresa debe coordinarse con la retirada progresiva del patrono.
8. Por último, se debe establecer una clara diferencia entre propiedad y dirección, y por tanto sus consecuencias (utilidades, salario, herencia, etc.), de modo que se pueda decidir esclarecidamente sobre cuáles han de ser los derechos de la familia en la empresa.

*(Análisis de la acción directiva, Carlos Llano. Cap. 16)*

### **3.6 OPCIONES DE DESARROLLO DE LAS EPM**

La pequeña empresa, su promoción y desarrollo, fue el tema de un seminario realizado en Asunción, auspiciado por la Organización de los Estados Americanos y el Gobierno de la República de Paraguay. El evento contó con la participación de directivos de los sectores público y privado de los países de Améri-

ca del Sur; asimismo, otro evento sobre el mismo tema se llevó a cabo para los países del Istmo centroamericano.<sup>15</sup>

Este tipo de eventos tienen como objetivo central facilitar el intercambio de experiencias institucionales y profesionales en los campos de la formulación de políticas y de aplicación de instrumentos de promoción de la pequeña empresa.

Algunos de los resultados de estas reuniones son:

1. Contactos técnicos e institucionales entre dirigentes de asociaciones privadas y entre organismos gubernamentales de los países para fortalecer el sector de la pequeña empresa a nivel regional latinoamericano.
2. Acuerdos entre grupos de países e instituciones para crear mecanismos de “cooperación horizontal” entendida como la transferencia de conocimientos y recursos entre países en desarrollo. Comúnmente este tipo de cooperación se daba de los países desarrollados a los países en desarrollo, sin embargo, este nuevo sistema tiende a un sistema de “ayuda recíproca”.

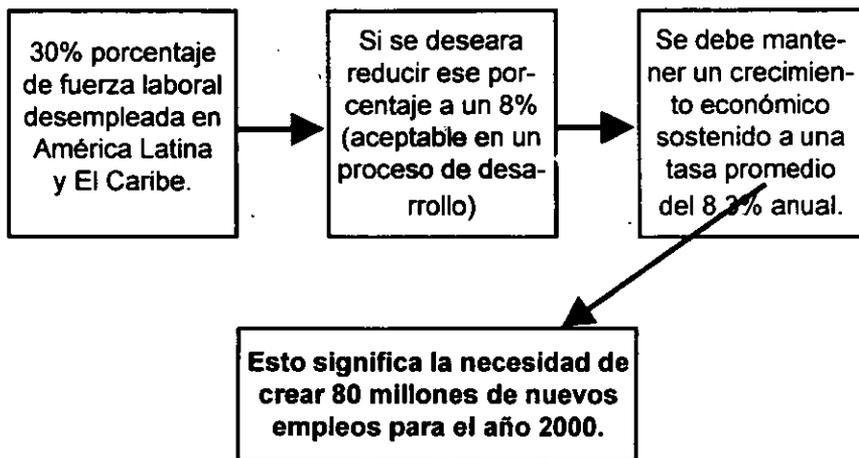
### **¿Por qué es importante el desarrollo de las EPM?**

¿De dónde y por qué surge este interés generalizado de los países del continente por promover la pequeña empresa? Existen varias respuestas a esta pregunta:

1. La principal es la búsqueda de soluciones a los problemas sociales que afectan a las mayorías de las poblaciones de los países de América Latina y El Caribe, como son la persistente pobreza, el desempleo, la desnutrición y, en general, el deterioro de la calidad de vida. Teniendo presente que la pobreza está vinculada a la ausencia de oportunidades de trabajo, otro punto de vista para enfocar el problema es señalar que en los países subdesarrollados de América

Latina y El Caribe, el 30% de la fuerza laboral se encuentra desempleada o subempleada.

De lo anterior se deduce lo siguiente:



2. Se ha puesto en evidencia que los modelos tradicionales de las economías no han demostrado tener la capacidad necesaria para absorber una fuerza de trabajar cuyo crecimiento supera la tasa actual de generación de nuevos empleos.
3. La deuda externa está obligando a la mayoría de los países a llevar a cabo ajustes económicos internos que resultan principalmente en una drástica reducción del gasto público, afectando negativamente la infraestructura social.

Asimismo debe considerarse que la pequeña empresa ostenta características que, operando en el marco empresarial del sector privado, tienen la capacidad de contribuir significativamente al desarrollo, generando ocupaciones productivas y de servicios en los estratos de la población donde es más urgente.

Algunas opciones de desarrollo de las EPM demuestran que las políticas o programas de promoción de la pequeña empresa deben ser abordados en forma integral, cubriendo simultáneamente aspectos relacionados con las estrategias nacionales de desarrollo económico y social y el reconocimiento de la necesidad de su inserción en la estructura económica, a través de programas de promoción que aseguren su funcionalidad mediante:

a) **Formación y capacitación integral**

Formación como parte de los programas formales de los sistemas educacionales de niveles medio y universitario, con una orientación apropiada para la administración de la pequeña empresa y capacitación para el empresario que eligió esa función como vocación.

b) **Investigación y desarrollo tecnológico**

El sector de la pequeña y mediana empresa no siempre encuentra apoyo institucional para actuar y decidir eficientemente en ese campo. Para lograr esto es necesario ejecutar programas integrales en los que se incluyan el fortalecimiento de los centros nacionales de investigación combinado con la promoción de la investigación en las universidades e institutos técnicos a través de tesis referidas a aspectos específicos.

c) **Fuentes y mecanismos de financiamiento**

La pequeña empresa requiere crédito para financiar ampliaciones, compra de equipos y materiales y capital de trabajo. Este tipo de créditos no siempre están disponibles y, cuando lo está, el acceso a éste se hace difícil por los requisitos que establecen los organismos de financiamiento, debido a que éstos están destinados para atender a sectores empresariales que tienen características distintas a la pequeña empresa

Sobre este asunto existe una recomendación generalizada de buscar formas de organización institucional y mecanismos de operación que permitan un acceso fluido a dichos fondos, tomando en cuenta la reducida capacidad de garantía que tiene el pequeño em-

presario, la conveniencia de la entrega oportuna de crédito y la necesidad de contar con créditos de uso flexible destinados a los distintos rubros por los cuales el pequeño empresario requiere financiamiento.

d) Política económica e instrumentos de promoción

En base a estudios realizados en países del continente americano, (Brasil, Chile y México), en países extra continentales (España, Italia, Japón, entre otros) se plantea una recomendación general de que si se quiere aprovechar las potencialidades económicas y sociales que ostenta la pequeña empresa, su papel en el proceso de desarrollo socioeconómico debe quedar claramente definido en las políticas de desarrollo de los países y debe contar con los instrumentos necesarios para poder cumplir adecuadamente con su responsabilidad ante la sociedad.

Al mismo tiempo, también se reconoce que es preciso que para lograr lo anterior el pequeño empresario se organice y establezca mecanismos gremiales e institucionales mediante los cuales pueda hacer llegar sus posiciones a los niveles de decisión de las políticas nacionales.

e) Descentralización administrativa y técnica

Una estrategia adoptada por un país, con las características anotadas, debe contemplar la descentralización drástica del proceso de preparación, financiamiento y ejecución de programas a fin de que estos sean preparados localmente donde ellos se concentren. Los profesionales se transformarían así durante el diseño y ejecución de un programa, en los interlocutores del pequeño empresario.

### **3.7 ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

Antes de abordar el tema de las estrategias competitivas que puede aplicar una empresa pequeña o mediana, lo primero que debe hacerse es aceptar que este

tipo de empresas, al igual que los grandes corporativos, deben construir una ventaja competitiva que las diferencie en el mercado. <sup>16</sup>

Asimismo, el empresario debe hacer uso de todas las herramientas que estén a su alcance para desarrollar a su empresa; lo único que se deberá cuidar es la adecuada adaptación de conceptos como el plan de mercadotecnia, presupuestos, ventajas competitivas a las necesidades de la pequeña empresa y asegurarse que la planeación y administración crezcan a la par de la compañía.

#### A) Administración estratégica

Desarrollar un plan estratégico es crucial para crear una nueva empresa, esa serie de factores que colocan a una compañía aparte de su competencia y le dan una posición única en el mercado son lo que se llama ventaja competitiva.

Un procedimiento para crear la estrategia competitiva en una empresa pequeña debe considerar los siguientes puntos:

1. Se debe crear un plan de acción a corto plazo, (dos años o menos).
2. Se debe ser “informal” y no exageradamente estructurado.
3. Estimular la participación de los empleados para mejorar la confiabilidad y creatividad del plan que resulte.
4. No comenzar estableciendo objetivos, un extenso plan de creación de objetivos puede interferir en el proceso creativo de la administración estratégica.
5. Centrarse en la estrategia “pensante”, no solo en la planeación, a través de relacionar los objetivos a largo plazo con las operaciones día a día.

#### A) Consideraciones de mercadotecnia

Un plan de mercadotecnia dirigido a una empresa pequeña debe cumplir con los siguientes objetivos:

1. Deberá determinar las necesidades del cliente a través de una investigación de mercados.
2. Deberá determinar el mercado objetivo que la pequeña empresa va a atender.
3. Analizará las ventajas competitivas de la empresa y construirá una estrategia de mercadotecnia alrededor de éstas.
4. Deberá facilitar la creación de una mezcla de mercadotecnia que conozca las necesidades y deseos de los clientes.

## **B) Planes financieros**

Uno de los pasos más importantes en el lanzamiento de una nueva empresa es diseñar un plan financiero lógico. Generalmente, cuando las empresas se crean lo hacen sin considerar la generación de información financiera por creerse que se trata de demasiado trabajo, para el cual no se tienen los elementos humanos ni técnicos para hacerlo; sin embargo, el empresario debe entender la importancia de este tipo de herramientas para medir el desarrollo de la empresa y revisar periódicamente los resultados que se van obteniendo. Así, si se llegan a detectar fallas se pueden aplicar medidas correctivas y revisar sus resultados en base a datos cuantitativos.

# PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA UN TALLER DE SERVICIOS AUTOMOTRICES

## 4.1. ANTECEDENTES

GRUPO ZAPATA es un corporativo de la industria automotriz el cual está conformado por las siguientes empresas:

—Cuatro Agencias Distribuidoras Ford

Zapata S.A.

Zapata Hidalgo

Zapata Motors

Zapata Pachuca

—Cinco Agencias Distribuidoras Mercedes Benz

Zapata Camiones

Zapata Tulancingo

Zapata Querétaro

Zapata Monterrey (en proceso de apertura)

—Una Empresa dedicada a la compra venta de automóviles usadas

Autos Zapata

- Una Empresa dedicada a la compra venta de camiones usados  
Nortrack de México
- Una Empresa automotriz de venta de automóviles blindados  
O Gara / Zapata
- Una Empresa de arrendamiento y mantenimiento de flotillas (automóviles y camiones), Ariza
- Una Estación de servicio de gasolina, Paesa
- Dos Empresas inmobiliarias, IPASA, Ágil.
- Una Empresa de prestación de servicios administrativos,  
Mibe Comisiones.
- Un Taller de servicio automotriz (todas las marcas),  
Flash Lub.

Empresas que se han ido desarrollando a lo largo de 42 años, con el esfuerzo y dedicación de los accionistas principales, quienes en su búsqueda por ampliar la gama de productos y servicios para mantener a sus clientes y captar nuevos, han encontrado diversos “nichos de mercado” en la industria auto-motriz.

## 4.2 FLASH LUB

En el primer trimestre del año 1994, Ford Motor Company manifestó a la Red de Distribuidores Ford el interés que tenía por comenzar un nuevo proyecto que consistía en el desarrollo de talleres de servicio automotriz especializados.

El interés de FMC surge debido al auge que comienzan a tener en este tiempo las franquicias de talleres especializados, por ejemplo Midas, SpeeDec, entre otros.

Los accionistas de Grupo Zapata se interesaron en este nuevo proyecto, por lo que, para demostrar su interés a FMC, deciden adquirir un terreno en donde se pueda establecer la franquicia. Sin embargo, le tomó bastante tiempo

a Ford tomar una decisión al respecto, por lo que la adquisición del terreno se estaba convirtiendo en una inversión que no producía nada al Grupo Zapata, y esta es la razón por la que nace la idea de crear el taller Flash Lub.

Flash Lub era un taller de servicio automotriz cuyo concepto original fue ser el primer “Ecotaller de mantenimiento preventivo de automóviles” (todas las marcas) en México, así como un centro de lavado de automóviles. El taller ofrecía un compromiso de absoluto respeto a la ecología, a la salud y al aspecto de la comunidad; además, buscaba dar un servicio y atención de la más alta calidad.

Asimismo, tenía como objetivo atender a los clientes con el personal más capacitado y con el equipamiento técnico más avanzado.

La idea era crear un taller cuyo nombre y “Know how” pudiera comercializarse posteriormente a través de franquicias, las cuales deberían establecerse principalmente en zonas residenciales del D.F. y Estado de México, así como mantener el concepto de taller ecológico con la más avanzada tecnología.

El taller está diseñado para dar atención a todas las marcas de vehículos, en un concepto de servicio inmediato y personalizado, que al mismo tiempo es muy simple, de tal manera que los vehículos deberían permanecer un máximo de “X” minutos en el cambio de aceite y filtros e inspección de niveles y “x” horas cuando se tratara de incluir todas las operaciones.

Se entiende por taller preventivo aquel que únicamente realiza servicios de mantenimiento y prevención a los automóviles. Entre estos servicios se encuentran:

1. Alineación
2. Balanceo
3. Lavado de autos
4. Cambio de aceite
5. Frenos
6. Rotación de llantas
7. Afinación

Fue con este objetivo inicial como un grupo de personas se dieron a la tarea de crear la nueva empresa y para ello fue necesario planear una serie de actividades como:

- investigación de mercado
- sondeos de vehículos por zona
- determinación de costos
- cotizaciones y compra de maquinaria, lo cual representó las mayores inversiones
- determinaciones de precios de venta y menús de servicios
- definición y creación del soft y hardware; cabe aclarar que se creó un sistema específico para el taller
- tramitación de permisos de gobernación
- diseño de papelería
- determinación de perfiles de puestos, selección y capacitación de personal
- construcción del local
- diseño de procesos de operación

entre otras muchas actividades.

Una vez terminada esta labor, el 9 de septiembre de 1994 Flash Lub inicia operaciones en un terreno ubicado en Av. Jiménez Cantú Núm. 5-2, Zona Esmeralda, Atizapán de Zaragoza.

Uno de los puntos importantes a resaltar es considerar la forma en que se estableció legalmente Flash Lub. En 1987 se creó ASERASA, la cual era una empresa del grupo dedicada a la venta de refacciones de todas las marcas; sin embargo, Aserasa comenzó a tener pérdidas y gastos financieros que la llevaron a la quiebra.

Flash Lub es el nombre comercial de la razón social Aserasa. Es decir, se inició una empresa con carga financiera de otra con la esperanza de que ésta última fuera capaz de generar las utilidades necesarias para cubrir estas pérdidas y al mismo tiempo otorgar utilidades a los inversionistas.

### 4.3 PROBLEMÁTICAS Y EFECTOS

Si se hubiera hecho un estudio en el que se midiera tanto la satisfacción de los clientes como el número de los mismos, los resultados habrían sido, con toda seguridad, positivos y de gran aceptación, por lo que resultaría difícil determinar el origen de las pérdidas generadas mes con mes por Flash Lub.

La problemática, lo que ha hecho que a la fecha Flash Lub no sea ni la mitad de rentable de lo que se planeó en un principio, no han sido ni la imagen, ni el servicio ni los precios, ni la competencia, ni los costos. *El problema es uno que se ha dado origen a muchos más: la falta de un control directivo* que se haya dado a la tarea de prever, redefinir y controlar el crecimiento del taller. Específico lo anterior analizando las problemáticas y efectos a los que se enfrentó el taller:

#### a) Problemática de planeación y definición del negocio

El 10 de octubre de 1994, únicamente un mes después de haber iniciado operaciones, se llevó a cabo el primer monitoreo de funcionamiento de Flash Lub.

Los resultados de esta reunión no parecieron de gran importancia: implantación del software incompleta, adquirir lavadora para toallas sucias de secado, tarifa publicada de los tipos de lavado, etc., actividades todas que son lógicas cuando se está iniciando un nuevo proyecto.

Sin embargo, en este monitoreo se detectó la necesidad de definir a los clientes el servicio que el taller estaba capacitado para ofrecer, ya que éstos acudían a las instalaciones a solicitar servicios correctivos y no preventivos para sus automóviles.

Y por el afán de servir a los nuevos clientes, los encargados de la operación del taller no se negaban a prestar este tipo de servicios, para los cuales ni las instalaciones ni el personal estaban capacitados.

A continuación se muestra un folleto que hacía referencia a los tipos de servicios que se ofrecían en el taller. Anexo 1.

Sin embargo, el problema relacionado con los servicios no se atendió a tiempo y una vez que se le dijo a un solo cliente que sí, la posibilidad de negarse al siguiente era cada vez más difícil. Por lo que no sólo se comenzaron a atender automóviles con necesidades correctivas, sino que incluso se llegaron a prestar las instalaciones a los clientes con la finalidad de que exhibieran sus automóviles en caso de que quisieran venderlos.

Como era de esperarse, las instalaciones comenzaron a quedar “chicas” ya que las unidades ocupaban los lugares productivos por más tiempo del que estaba previsto y los servicios no se hacían con toda la eficiencia por falta de herramientas, espacio y personal capacitado.

Era tarea del área directiva supervisar que las funciones de planeación y previsión, que debieron haberse llevado a cabo antes de crear la empresa, fueran lo suficientemente efectivas para detectar las necesidades del mercado.

Sin embargo, un adecuado control y análisis hubiera dado la pauta para la alternativa de reestructurar el taller y crear una nueva estrategia que no necesariamente cambiara el concepto inicial, pero que permitiera readaptarse a lo que el ambiente externo exigía en ese momento. Pero esta decisión nunca se tomó.-

b) Problemática administrativa y falta de dirección

Cabe hacer en este punto una breve explicación acerca de la manera en que trabaja administrativamente el Grupo Zapata.

Como se mencionó anteriormente, Grupo Zapata comenzó hace 42 años con una sola agencia, Ford Zapata, que es actualmente la empresa con la mayor estructura de personal, el cual es el encargado del 70% de la operación administrativa de las demás empresas

del Grupo, ya que en esta empresa se manejan de manera centralizada las áreas de contabilidad, recursos humanos, sistemas, crédito y cobranza; trámites y tesorería, y funciona como un tipo de "outsourcing" para las demás compañías. Deja únicamente las operaciones propias de cada empresa para ser manejadas por éstas según su propia dirección como son servicio, ventas, recepción y control de talleres y refacciones.

Sin embargo, este sistema de *outsourcing* no funcionaba para Flash Lub ya que era la única empresa del Grupo que no contaba con los mismos sistemas administrativos que las demás, ya que su concepto original incluía la venta dentro de la franquicia del software administrativo (el cual no tenía la capacidad de registrar la contabilidad). Este problema de incompatibilidad de sistemas de operación ocasionó que fuera cada vez más complicado llevar a cabo funciones como registros contables, control de recursos humanos, tesorería, entre otros.

A cuatro años de haber iniciado operaciones, Flash Lub continuaba siendo una empresa pequeña dentro de un corporativo de 18 empresas, por lo que el control que recibía de los puestos directivos no era suficiente para lograr que la empresa funcionara como se esperaba. Los dueños (quienes son a la vez los directores de las empresas), dedicaban la mayor parte del tiempo a la atención de grandes y nuevos proyectos, dejando que la operación diaria de las compañías recayera totalmente en los gerentes de cada una; sin embargo, Flash Lub no contaba con una gerencia que pudiera administrar el taller de manera que fuera rentable.

La integración de recursos técnicos y humanos no fue la adecuada de modo que permitiera reconocer las necesidades que generaría el negocio. Por un lado la creación del software (que implicó una gran inversión) aun cuando se hizo pensando exclusivamente en el taller, no considera aspectos tan básicos como la importancia que tiene el generar información oportuna y veraz.

Por otro lado, el hecho de que la empresa estuviera encabezada por dos gerencias medias sin capacidad de toma de decisiones fundamentales y sin una coordinación en la acción, fueron problemas que ocasionaron una falta total en la administración.

c) Problemática del negocio familiar

El taller se convirtió con el tiempo en un negocio de “confianza”; es decir, debido a que la familia Zapata habita en su mayoría en Zona Esmeralda, los clientes son “conocidos” de los accionistas, por lo aprovechaban este título frente a los encargados de Flash Lub con la finalidad de solicitar favores especiales en cuanto al pago de los servicios, por lo que no solamente se prestaban servicios para los cuales no estaba capacitado el taller, sino que además no se cobraban inmediatamente.

El taller no consideraba dentro de sus servicios recoger los vehículos de los clientes en sus domicilios, ni hacer entrega de los mismos, sin embargo el nombre Zapata pesaba mucho sobre este tipo de decisiones entre dar y no el servicio, por lo que se hizo costumbre una vez más entre los clientes solicitar entregas a domicilio, obviamente sin costo adicional.

La dificultad de dividir el negocio de la familia es más grave de los que aparenta. Si los accionistas no tienen la determinación de dividir su vida personal de la laboral, el daño que pueden hacer a sus propias empresas es devastador. Comienzan los descuentos especiales, los gastos personales a través de la empresa, la intervención fácil de terceros, el uso de los empleados para situaciones personales, etcétera.

El poder de ser director y dueño es enorme y difícilmente alguien se atrevería a rebatir decisiones tomadas por los dueños/directores, aun cuando éstas no sean siempre las más acertadas.

El nombre de la empresa se transforma en el nombre y posición social de la familia, por lo que el lugar que ocupe la primera se

relaciona directamente con la segunda; por lo tanto no se sabe a quién atender, al cliente o al amigo del dueño aun cuando ambos deberían de recibir exactamente el mismo trato.

## 4.4 ANÁLISIS FINANCIERO

a) Estado de resultados al 31 de julio de 1997  
(miles de pesos)

Ventas totales servicio	2,090.00
Costo de ventas	<u>1,419.00</u>
Utilidad Bruta Total	671.00
Gastos de venta	565.00
Gastos indirectos	<u>263.00</u>
Total de gastos	828.00
Intereses ganados	
Intereses pagados	3.00
Utilidad de operación	(160.00)
Otros gtos. y productos	<u>(4.00)</u>
Utilidad antes de impuestos	(164.00)
I.S.R. año corriente	
Participación utilidades	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(164.00)</b>

**b) Gastos indirectos al 31 de julio 1997**  
**(miles de pesos)**

Servicios administrativos	116.00
Renta	60.00
Luz y agua	38.00
Seguros y fianzas	12.00
Honorarios por servicios profesionales	15.00
Procesamiento de datos	2.00
Mantenimiento y rep. de edificio	3.00
Gastos misceláneos	<u>17.00</u>
Total de gastos indirectos	263.00

**c) Gastos de venta al 31 de julio de 1997**  
**(miles de pesos)**

Sueldos y comisiones	230.00
Previsión social	22.00
IMSS INFONAVIT SAR	42.00
Garantías	5.00
Herramientas y útiles	243.00
Mant. unidades y equipo	<u>23.00</u>
Total de gastos de venta	565.00

d) Balance General al 31 de julio de 1997  
(miles de pesos)

ACTIVO		PASIVO	
Activo circulante		Pasivo circulante	
Efectivo caja y bancos	12	Cuentas pagar	261
Cuentas por cobrar	234	Doctos x pagar	81
Otras ctas por cobrar	186	Reservas (isr)	(2)
Inventario	<u>202</u>		
Suma circulante	634	Total Pasivo	<u>340</u>
Activo fijo		Capital	
Maqumaria y equipo	<u>197</u>	Capital social	5,006
Suma fijo	197	Util. eje. anteriores	(4,342)
		Utilidad del ejercicio	(164)
Diferido			
Seguros y fianzas por ad.	7		
Dep. en garantía	2		
Suma diferido	9		
		<b>Total capital</b>	500
Total activo	840	Total pasivo y capital	840

## 4.5 PROPUESTAS

Al darse cuenta los accionistas que la situación de la empresa era grave, ven la necesidad de nombrar un director para Flash Lub, el cual tuviera la capacidad de obtener rápidamente una visión completa de la empresa para poder tomar las decisiones que fueran necesarias, a fin de incrementar la productividad y rentabilidad del taller.

Los accionistas reconocen la importancia de que el puesto directivo nazca con todas las herramientas necesarias que le faciliten la toma de decisiones, ya que si bien el accionista busca hacer que su inversión sea rentable, no deberá cuestionar la forma siempre y cuando ésta se lleve a cabo dentro de un marco de legalidad en la que el área directiva buscará alcanzar este objetivo de rentabilidad. Asimismo reconocieron que en la medida en que el nuevo director pudiera tomar decisiones, aun cuando éstas no fueran muy populares (recortes de personal) y contara con el apoyo de los accionistas, mejoraría su capacidad para lograr que la empresa a su cargo fuera lo que se esperaba.

Por lo anterior deciden nombrar a una persona que contaba con una amplia experiencia en el área automotriz y en el Grupo Zapata, cuyo curriculum daba a los accionistas total seguridad en relación a sus decisiones.

Carrera profesional dentro del Grupo Zapata.

Fecha	Empresa	Puesto
14 agosto 1979	Autos Zapata S.A.	Vendedor
1981	Zapata S.A.	Asistente de vendedor de camiones.
1984	Zapata S.A.	Obtiene el título de Contador Público. Gerente de refacciones
1987	Zapata S.A.	Asesor del Director General.
1988	Zapata Camiones	Gerente de Ventas

Fecha	Empresa	Puesto
1993	Zapata Camiones	Gerente General. Miembro del consejo de administración.
1997	Nortrack de México	Fundador de una nueva empresa del grupo. Director General
1997	Flash Lub	Director. Para esta fecha ocupa tres gerencias generales en el Grupo Zapata.

Una vez que se nombra el nuevo director, éste se da a la tarea de llevar a cabo un análisis exhaustivo de la empresa, el cual divide en dos partes:

- Evaluación
- Acciones a tomar

### ***Evaluación del Taller Flash Lub***

La primera etapa del proyecto consistió en evaluar la situación del taller en todos sus aspectos: ventas, costos, personal, servicios prestados, necesidades de mantenimiento del taller, etc., las cuales se fueron llevando de manera simultánea, como se muestra a continuación.

#### **A) Observación**

Para esta tarea el director decidió presentarse en el taller como un cliente más, de manera que podía observar el servicio que recibía como cliente.

Por otro lado, se envió, por un periodo de un mes aproximadamente, al analista del departamento de refacciones de Zapata Camiones, el cual contaba con la experiencia necesaria para evaluar el funcionamiento de refacciones por parte de Flash Lub.

a) Descripción de puestos

Debido a los horarios que se manejaban en el taller, de 7:00 a.m. a 9:00 p.m., se contaba con 2 turnos para cubrir estos horarios.

Se llevó a cabo un estudio de los puestos que integraban el taller, los cuales eran:

Jefes de taller

Mecánicos

Alineadores

Operadores de servicio

Eléctricos

Almacenistas

Capturistas

Gerentes

Cajeras

Chofer

Limpieza

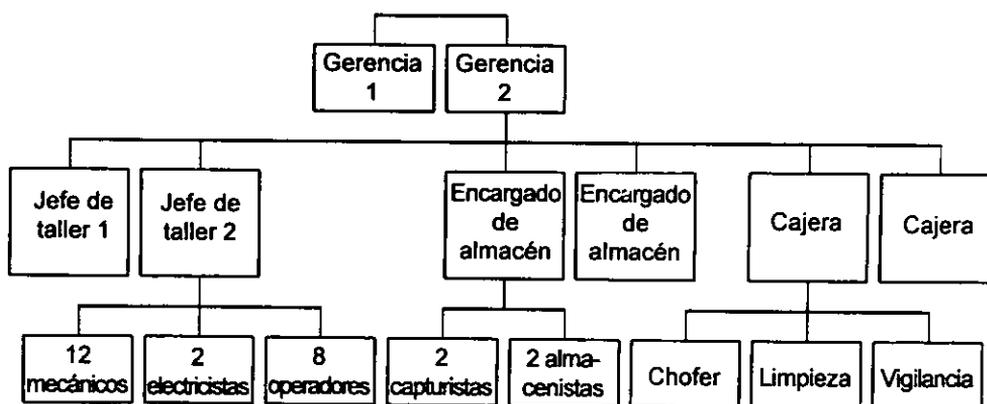
Policías

Mediante cuestionarios y observaciones se obtuvo la siguiente información de cada puesto:

- Objetivo del puesto. Se determinó cual era el objetivo principal que ese puesto estaba cumpliendo o debería cumplir.
- Actividades principales. Se especificaron las funciones y tareas de cada puesto detalladamente.
- Entorno del trabajo: Se hizo un análisis del entorno (externo e interno) en el que se llevaba a cabo cada puesto. Sus relaciones con personal interno y con clientes.
- Retos y problemas. Se analizaron los posibles retos a vencer que presentaba cada puesto, así como los problemas a que se pudiera llegar a enfrentar.

- Fuentes de ayuda. Se investigó si cada puesto contaba con las suficientes herramientas (técnicas y humanas) para la solución de sus problemas.
- Toma de decisiones. Se determinó el nivel de decisiones que cada puesto podía tomar o tomaba.

Organigrama al 30 de septiembre de 1997



## b) Análisis del costo de nómina

Se hizo un análisis del costo de la nómina que integraba en ese momento el taller. En base a esta evaluación los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

### 1. *Administrativos*

Total de empleados: 15

Costo diario de la nómina: \$1,534.82

### 2. Operadores (máquina de lavado)

Total de empleados: 10

Costo diario de la nómina: \$517.35

### 3. Taller

Total de empleados: 14

Costo diario de la nómina: \$1,264.52

Total de empleados: 39

Costo total de nómina:	\$3,316.69
Prestaciones 42%	\$1,393.01
Nómina diaria	<u>\$4,709.70</u>
MENSUAL	\$141,290.99

## B) Reuniones con personal administrativo

Simultáneamente al análisis de puestos, el director se reunía periódicamente con los gerentes de Flash Lub, de manera que pudiera retroalimentarse de lo que ellos pudieran comentar al respecto de la situación que se presentaba en el taller.

Estas reuniones resultaron una fuente de información importante, pues a través de ellas se marcaron las pautas para el análisis de diversos puntos como:

- a) **Análisis de precios.** Se llevó a cabo un análisis comparativo de los precios que ofrecían las competencias cercanas en cuanto a lavado de autos y otros servicios específicos como alineación, frenos, etc. Asimismo se hizo un análisis de los precios que se cobraban en la máquina de lavado, que eran los siguientes:

Tipo de lavado	Carrocería	Rines	Secado	Espuma activa	Superencorado	Chasis	Precio	% inc.
1	X	X	X				\$20.00	75%
2	X	x	x	x			\$25.00	60%
3	X	x	x	x	X		\$30.00	50%
4	X	x	x	x		X	\$35.00	28%
5	X	x	x	x		X	\$40.00	25%

Estos precios incluyen mano de obra e IVA.

- b) Se llevaron a cabo negociaciones con proveedores para lograr costos de compra de materiales (accite por ejemplo) por mayorco.
- c) Se hizo un análisis de la relación que existía entre Flash Lub y sus clientes. En este punto se observó que había una actitud "paternalista" por parte del taller al cliente.

Se observó que se prestaban varios "servicios" a los clientes, las cuales no se les cobraban, por ejemplo, recoger la unidad, créditos para pagos, resguardo de unidades, etcétera

- d) Se creó la siguiente tabla con la finalidad de capturar información real que fuera de utilidad para la toma de decisiones posteriores:

Promedio de unidades diario

Tipos de servicio más solicitados

Precios cobrados

Gastos fijos

Núm. de unidades rechazadas por falta de espacios productivos

Días más concurridos (taller y lavado)

Entregas a domicilio más frecuentes (zonas y horarios)

## C) Análisis de información financiera

En un principio se intentó llevar a cabo un análisis de la información financiera que existía de Flash Lub a agosto de 1997. Sin embargo, los resultados de este análisis demostraron que no era posible confiarse en los registros contables existentes, pues se encontraron las siguientes fallas:

- No existía una integración de cuentas por cobrar, la cual reportaba un total de \$234,000.00 del que se desconocía su composición.
- En la cuenta de “otras cuentas por cobrar” había registrado un monto de \$57,540 el cual se refería a las diferencias que existían entre los cortes de caja diario y los soportes reales de esos cortes (cheques, efectivo, fichas de depósito, etcétera).
- Estaban registrados \$70,000.00 por concepto de préstamos a personal. Cabe aclarar que, según la política de préstamos, éstos se van descontando semanalmente a cada empleado, sin embargo este monto no mostraba ninguna disminución real.
- Un análisis mensual del valor del inventario mostró que éste no presentaba ninguna variación, por lo que era de suponerse que no se llevaba un adecuado control del mismo (entradas y salidas).
- En el lado del pasivo, cuentas por pagar mostraba un monto, con el nombre de “saldos a diciembre de 1996”, por \$51,000 registrada 2 veces. El cual se venía “arrastrando” de la administración contable anterior, por lo que el responsable de contabilidad en ese momento desconocía su integración.
- La integración de la cuenta de proveedores mostraba saldos a 90 y 120 días, siendo que la política de pago a proveedores era cada 8 días.

Por todo lo anterior, se decidió hacer una auditoría contable para obtener estados de resultados confiables y en base a lo que resultara llevar a cabo un adecuado análisis financiero.

## Análisis Venta / utilidad

Se creó la siguiente matriz, en la que se anotarian diariamente los datos necesarios para poder determinar la relación entre las ventas y la utilidad.

No. factura	Precio de venta	Costo de mano de obra	Costo total	Utilidad en monto	Utilidad en porcentaje
<b>Fecha</b>					

El costo por mano de obra se cobraba de la siguiente manera:

VENTA	COSTO
3 puntos equivalen a una hora de servicio	C/ trabajo se realiza en "X" Núm. horas/hombre
Valor de venta de cada punto: \$46.00	Valor de costo por punto: \$17.65

Es decir había una utilidad del 61% sobre la venta.

## D) Análisis de compras

Para poder determinar la razón por la que, aun teniendo un 61% de utilidad con respecto a las ventas, el taller continuaba reportando pérdidas, fue necesario llevar a cabo un análisis de las compras de refacciones pues era un hecho que la mano de obra estaba siendo rentable.

### 3. *Autolavado León S.A. de C.V*

#### Características:

- cuentan con máquina de lavado
- servicio de frenos, lubricación, cambio de llantas, alineación y balanceo y escapes
- cuentan con sala de espera, televisión, máquinas de dulces
- tienen una botique de autos (rines y accesorios)
- atención a todas las marcas

Asimismo se analizó el nivel de demanda dada la situación geográfica del taller (2 vías de acceso exclusivamente) y el nivel de vida (media alta, alta) que predomina en la zona, fue posible realizar un muestreo de las unidades que transitan por ahí y que en su mayoría deben ser los residentes.

Este muestreo ofreció una idea del volumen a manejar en su totalidad y por marca, modelo.

#### **F) Acciones propuestas para Flash Lub**

Una vez terminada la etapa de evaluación del taller, el director tenía las bases necesarias para aplicar nuevas estrategias que permitieran la rentabilidad del taller.

Las acciones tomadas fueron:

##### 1. Recorte de personal

Una de las primeras acciones fue la reducción del personal bajo el siguiente esquema:

##### a) Administrativos

Los dos gerentes son liquidados, debido a que se resistieron al cambio en la empresa, así como que no demostraron tener las habilidades administrativas necesarias para el taller.

Por otro lado, la actitud paternalista hacia el cliente estaba principalmente fomentada por las dos gerencias, de modo que el empezar a negar este tipo de “favores” fue muy difícil ya que los clientes estaban acostumbrados al servicio “preferencial” que les daban estas dos personas.

La nómina administrativa se redujo de 15 personas a 13, cambiando la estructura de la siguiente manera:

ANTERIOR	NUEVA
2 jefes de taller	2 jefes de taller
2 cajeras	2 cajeros (aux. admvos)
2 capturistas	
2 almaccenistas	1 encargado de almacén
1 chofer	1 chofer
2 limpieza	1 limpieza
2 gerencias	2 gerencias
2 policías	2 policías.

Se crea el puesto de ayudantes de jefe de taller, se contratan 2 personas.

b) Operadores de lavado

Se reduce la nómina de 10 a 8 empleados.

c) Taller

Se reduce la nómina de 14 a 6 mecánicos. La estructura de pago\* cambió para el taller de la siguiente manera:

ANTERIOR

Sueldo diario mínimo: 75.68

Sueldo diario máximo: 95.46

\*varía de acuerdo al nivel del mecánico.

El horario de trabajo para los mecánicos eran 2 turnos de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 9:00 p.m.

## **ACTUAL**

Se tabularon los diversos servicios que se prestan en el taller en base al número de horas que se lleva cada uno, por ejemplo: frenos "x" horas, alineación, etcétera

En base a lo anterior, el esquema de pago para cada mecánico se hizo de acuerdo al número de horas trabajadas, es decir a destajo.

El pago por hora de mano de obra es de \$22.00. El horario de trabajo lo determina cada mecánico, de acuerdo a cuánto quiere ganar en una semana.

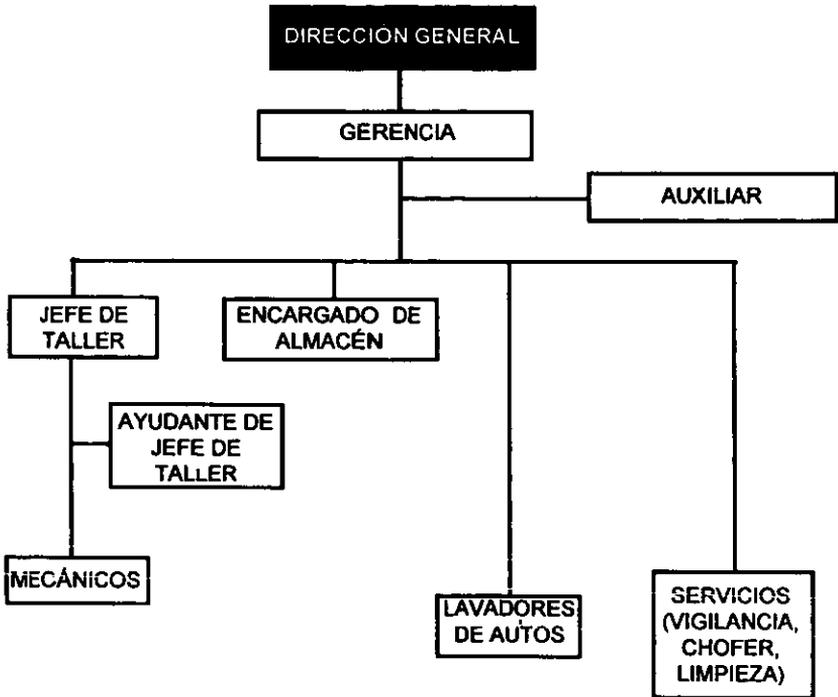
Para seguir prestando el mismo servicio al cliente en cuanto a recepción y entrega de unidades, aun con menos personal y sin dos turnos, se estableció un esquema de recepción y entrega de unidades alargado. Es decir, no era necesario que todas las áreas del taller abrieran de 7:00 a.m. a 9:00 p.m., al cliente lo único que le interesaba era poder entregar o recibir su automóvil a cualquier hora así como poder pagar el servicio. Por lo tanto el nuevo horario se estableció como se indica:

De 7:00 a.m. a 9:00 a.m. el cajero (auxiliar administrativo) abre el taller y está capacitado para recibir unidades.

De 9:00 a.m. a 6:00 p.m. áreas administrativas y taller.

De 6:00 p.m. a 9:00 p.m. recepción y entrega de unidades por parte del segundo cajero en turno.

El nuevo organigrama queda como se presenta a continuación:



## 2. Incremento de precios

Desde que se iniciaron labores en Flash Lub, en 1994 no se había hecho un incremento a los precios que se cobraban por cada servicio, asimismo no se tenía un tabulador de actividades que permitiera clasificar cada servicio de acuerdo al número de horas trabajadas ni las refacciones utilizadas.

Por lo anterior se creó el tabulador de operaciones del taller y se decidió incrementar el precio de la mano de obra a \$145 más IVA.

## Ejemplo del tabulador de operaciones:

Operación		Tiempo (hrs)
0001	Afinación 4 cilindros	
Detalle	Lavar inyectores cambio de filtros	2.00
0002	Afinación turbo	2.5
Detalle	Afinación turbo 4 cilindros	
0003	Afinación S.C.	
Detalle	Lavado de inyectores, cambio de filtros y bujías para 6 cilindros	4.5

Este tabulador llega a un total de 9,715 operaciones diferentes, incluidas las promociones que se lleguen a hacer.

Por otro lado, se incrementaron también los precios del lavado de unidades, pues éstos no habían sufrido ningún cambio. La tabla de precios quedó como se muestra a continuación:

Tipo de lavado	Carrocería	Rines	Secado	Espuma activa	Superencorado	Chasis	Precio	% inc.
1	X	X	X				\$35.00	75%
2	X	x	x	x			\$40.00	60%
3	X	x	x	x	X		\$45.00	50%
4	X	x	x	x		X	\$45.00	28%
5	X	x	x	x		X	\$50.00	25%

Los precios seguían estando muy por debajo de la competencia; sin embargo, se acordó que el incremento debía ser paulatino para que el cliente no lo sintiera tanto.

En cuanto a las entregas a domicilio se establecieron tarifas de cobros según la zona.

### 3. Cambio de imagen

Después del análisis de los “servicios especiales” que se prestaban a los clientes en el taller, se observó que iba a ser un gran problema el hecho de que las cosas cambiaran para los clientes, pues no se les iba a negar un servicio prestado anteriormente sino que ahora se les iba a cobrar. Por otro lado, se les iban a negar servicios como prestar las instalaciones para exhibición de unidades, créditos para pagos, etcétera.

Para lograr lo anterior era necesario que los clientes identificaran de manera distinta a Flash Lub, por lo que se hizo un cambio de imagen que consistió en una pequeña modificación a las instalaciones del taller, así como un cambio al logotipo de Flash Lub.

(Ver anexo 2 cambio de imagen)

### 4. Control de crédito y cobranza

En cuanto al cobro de cartera, Flash Lub presentaba principalmente dos problemas:

- a) Se otorgaban ciertos plazos a los clientes para que pagaran sus facturas aun cuando la política de venta era de contado riguroso. Es decir, con excepción de los clientes especiales — a los que se les había hecho con anterioridad un análisis de crédito— todos debían pagar de contado.

- b) La mayoría de los clientes pagaban con cheque y aproximadamente un 35% aproximadamente de estos pagos eran rechazados.
- c) Se otorgaban créditos intercompañías (automóviles utilitarios de las empresas del Grupo Zapata) de 30 días, cuando la liquidez del taller no era suficiente para solventar créditos tan largos.

Para resolver lo anterior se establecieron las siguientes políticas de crédito y cobranza:

- Únicamente se darán créditos a aquellos clientes que hayan pasado por un análisis de crédito en el que se determinen los riesgos, el monto de crédito a otorgar y el plazo.
- Aquellos clientes que no tengan una línea de crédito abierta, no podrán sacar su unidad sin la liquidación total del servicio.
- No se aceptan cheques. Una opción de pago para evitar el riesgo del efectivo, será que al cliente se le dará por teléfono el monto total de su factura, por lo que podrá pasar al banco a depositar su pago y con la ficha de depósito recoger su unidad.
- Los plazos de créditos intercompañías se reducen a 8 días.

#### 5. Instalación de sistema AS400.

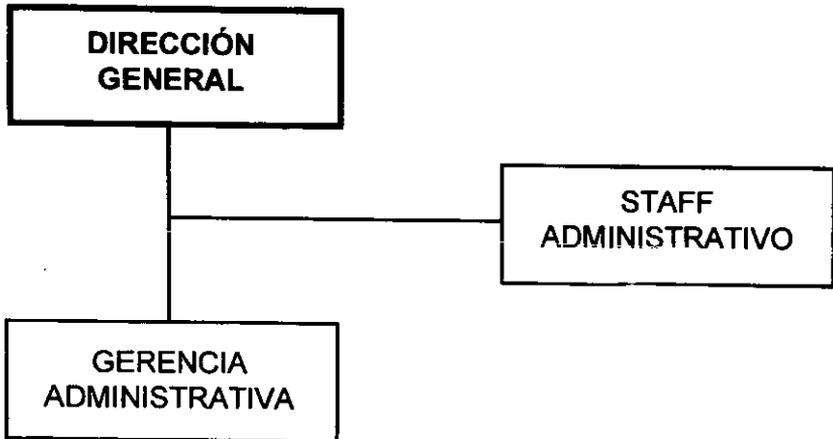
Para poder adoptar el sistema de “outsourcing” administrativo que utilizan las empresas del Grupo Zapata para las áreas de recursos humanos, contabilidad, sistemas, tesorería, crédito y cobranza y auditoría, fue necesario adoptar el mismo sistema de cómputo del Grupo (AS400).

Este proyecto requería un gasto adicional para Flash Lub, de modo que se acordó con los accionistas del Grupo que la empresa Zapata S.A. cubriría los gastos necesarios para esta instalación y lue-

go Flash Lub iría liquidando este préstamo mensualmente como parte del pago por los servicios administrativos.

La instalación del sistema tardó únicamente una semana. Para lograr la comunicación se adquirieron módems que mantuvieran comunicados a Flash Lub con las oficinas centrales del Grupo Zapata, con lo que se logró que la información se recibiera simultáneamente.

Con lo anterior se pudo adquirir la siguiente estructura administrativa:



El equipo de cómputo con que contaba el taller era obsoleto, y fue necesario actualizarlo. Se adquirieron 3 impresoras y una computadora con memoria suficiente para poder agilizar el trabajo.

## 6. Auditoría

El departamento de auditoría interna llevó a cabo auditorías a las áreas de:

Refacciones: entradas, salidas e inventario.

**Facturación:** se llevaron a cabo análisis de las facturas y la relación de factura *versus* ingreso.

**Contable:** se está llevando a cabo una depuración de las cuentas.

## 7. Cobro de servicios administrativos.

Desde el inicio de operaciones de Flash Lub, tres de las empresas del Grupo cobran sus servicios al taller:

- a) Mibe comisiones: servicios administrativos como recursos humanos, tesorería, auditoría y crédito y cobranza.
- b) Zapata S.A.: contabilidad y sistemas.
- c) Agil: renta del inmueble.

Sin embargo, estos servicios no eran lo suficientemente eficientes para el taller, por lo que se solicitó una reducción en los pagos mensuales hasta que Mibe, Zapata y Agil demostraran su superioridad administrativa frente a otros despachos que ofrecen el mismo servicio.

El director demostró a los accionistas del Grupo que Flash Lub no podía sostener gastos fijos mensuales tan elevados, y menos si estos servicios no eran lo que se esperaba.

De lo anterior se decidió que los precios quedaran como sigue:

Mibe comisiones	\$9,662.10	
Zapata S.A.		
Contabilidad	\$8,050.00	
Sistemas	\$2,297.70	
Agil		
Renta	\$11,500.00	
<b>Total:</b>	<u>\$31,509.80</u>	Gastos administrativos mensuales

## G) Evaluación de resultados obtenidos

Aun cuando los cambios en la empresa provocaron al principio reacciones de resistencia por parte de los empleados y de los clientes, un análisis de los resultados obtenidos nos demuestra que la visión global del negocio por parte del director ha permitido una mejora continua.

Si bien los resultados financieros acumulados siguen en números negativos, mensualmente se están obteniendo ganancias, por lo que los accionistas se sienten confiados en que a la larga las utilidades mensuales revertirán esta tendencia negativa a utilidad acumulada.

Para comprobar lo anterior, a continuación se presenta de manera comparativa los resultados acumulados a julio de 97 contra julio de 98, así como los mensuales, (ver anexo 3).

Como se puede observar en los estados financieros acumulados, las ventas de 1997 a 1998 se incrementaron un 48.3%; esto demuestra que el mercado está dispuesto a pagar por un buen servicio y acepta los nuevos sistemas de cobro y las nuevas tarifas de precios.

El incremento en las ventas está siendo debidamente aprovechado, ya que los costos no se incrementaron en la misma proporción, pues de representar el 68% de las ventas en 1997 ahora son sólo el 57%, es decir 9 puntos porcentuales menos. Lo que permite una utilidad operativa del 13%.

La recuperación de cartera ha mostrado una significativa mejora en cuanto al número de días, ya que la política de no otorgar créditos (el tipo de operación no lo permite) está funcionando adecuadamente, pues de 40 días promedio que transcurrían para cobrar un servicio se han reducido a únicamente 3 lo que da a la empresa la liquidez necesaria para poder hacer frente a sus operaciones diarias.

Se espera que la relación entre gastos y productos financieros se revierta con el tiempo, de manera que los primeros cubran a los segundos. La razón por la que todavía no se alcanza este objetivo radica principalmente en dos causas:

1. En cuanto a los gastos financieros, de éstos se siguen pagando intereses a Corporación Zapata, empresa que tuvo que hacer algunos préstamos a Flash Lub para que ésta pudiera hacer frente a gastos necesarios como pago a proveedores, nóminas (liquidaciones) e impuestos. En la actualidad existe una tabla de amortización de esta deuda que considera aportaciones a capital e intereses hasta el 31 de octubre de 1998.
2. La segunda se debe a la mala administración de excedentes que existía en la empresa, ya que no se invertía el dinero adecuadamente. Sin embargo, en la actualidad se implementó un procedimiento que permite determinar las necesidades diarias de efectivo, de manera que el excedente se invierte diariamente.

Por otro lado, se observan los siguientes indicadores:

<b>Razón financiera</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>% de variación</b>
<b>Capital de trabajo</b>	294	110	(62%)
<b>Índice de liquidez</b>	1.9	1.2	(36%)
<b>Prueba del ácido</b>	1.2	0.91	(24%)

A simple vista los indicadores muestran una mejor posición en la relación activo - pasivo en 1997 que en 1998. Sin embargo, es necesario hacer las siguientes consideraciones:

1. El incremento al pasivo se debe al registro de la cuenta por pagar intercompañías que es de \$346.00 (miles de pesos), cantidad que corresponde al préstamo de Corporación Zapata.
2. Este incremento al pasivo circulante está igualmente afectado en el activo en el rubro de cuentas por cobrar intercompañías, ya que las

distintas auditorías y depuraciones que se hicieron en la contabilidad permitieron detectar que varias compañías del grupo debían a Flash Lub servicios, por lo que se registran \$269.00 (miles de pesos).

3. El inventario disminuyó por la venta de material obsoleto.
4. El activo circulante muestra también una considerable disminución en el rubro de "cuentas por cobrar" debido a las nuevas políticas de crédito y cobranza.

Ahora bien, si analizamos los estados financieros mensuales podemos destacar lo siguiente:

Las ventas en julio de 1998 sufrieron un incremento del 11.00% en relación con el mismo mes de 1997. Por otro lado las negociaciones con proveedores para obtener precios de mayoreo, aprovechando el poder de compra del Grupo Zapata, ha permitido que los costos de venta representen el 51% de las ventas, con un margen de utilidad del 49% ;a diferencia de julio de 1997 en la que los costos consumían el 72% de las ventas.

Además, los gastos de venta también mostraron una disminución en julio de 98 ya que el nuevo sistema de pago a los mecánicos ha permitido mayor productividad con menor gasto, por lo que ahora estos gastos representan únicamente el 23% de las ventas en vez del 29% que representaban en julio del año anterior.

El incremento en las ventas, así como la disminución en los rubros de costo y gasto de venta en 1998 ha permitido que el aumento en los distintos servicios tales como renta, luz, honorarios, misceláneos (los cuales son ajenos a la empresa), no absorban la totalidad de la utilidad bruta generada. Por lo que el taller es capaz de hacer frente a estos gastos con su propia operación y además tener una utilidad después de impuestos del 10% sobre las ventas mensuales.

El actual director tiene conciencia del control que debe tener sobre cada una de sus decisiones tomadas, de manera que en la medida que detecte algunos errores pueda aplicar las acciones correctivas necesarias, *es decir estamos hablando de un control global que incluya todas las acciones que toma la empresa para alcanzar su objetivo.* Por lo anterior reconoce que por sí solos los

resultados financieros no pueden demostrar en su totalidad la eficacia de las decisiones tomadas, de modo que es necesario evaluar diversos factores como:

1. el grado de satisfacción de los clientes
2. el nivel de demanda
3. la reacción de la competencia
4. la calidad del trabajo que estén llevando a cabo los mecánicos y administrativos
5. el tipo de servicios
6. la satisfacción de los empleados

Para esto se han tomado diversas acciones de control y retroalimentación como:

### **Encuestas a los clientes**

En cuanto a la satisfacción de los clientes, aun cuando aplicar el cambio no fue sencillo, el hecho de que el taller mantuviera su nivel de servicio y calidad en el mismo, han permitido que el mercado sienta satisfechas sus necesidades.

Es evidente que se perdieron algunos "clientes" en el proceso de cambio, sin embargo se captó a quienes realmente necesitaban este tipo de servicios.

Por otro lado, definir el tipo de servicios que se prestan en el taller ha permitido que los clientes reconozcan la importancia de "prevenir" problemas con sus autos y por lo tanto darles un servicio de mantenimiento.

### **Reacción de la competencia**

Se llevó a cabo un monitoreo en cuanto a la reacción que pudiera llegar a tomar la competencia, y hasta el momento no era evidente ningún cambio significativo. Probablemente se hayan apoyado en algunas ofertas en los mismo servicios que presta Flash Lub, sin embargo, no se ha afectado directamente el nivel de demanda del taller.

Por el momento no existen señales de alerta (nuevos competidores, reglamentaciones gubernamentales, etc.), en el ambiente externo a la compañía que pudieron afectar sus operaciones.

### **Satisfacción del personal**

La decisión de reducir el personal no afectó únicamente a los que se fueron, sino que de manera indirecta afectó a aquellos “seleccionados “ para hacer el cambio, pues reconocieron que tenían dos opciones: integrarse al cambio y cooperar en todo lo necesario o salir de la empresa. Hubo distintas reacciones; sin embargo, es satisfactorio aclarar que el nivel de rotación de personal a partir de que se llevaron los cambios no ha sido significativo.

El personal administrativo reconoce que existe una mejora en el modo de trabajar, tienen poder para la toma de decisiones y comienzan a dejar de sentir el peso de la familia en sus acciones, ya que debido a que tienen políticas bien establecidas pueden apoyarse en ellas para evitar ser “influenciados” a obrar en contra de la empresa.

Por otro lado el personal operativo ha notado un incremento en sus ingresos semanales, debido a que el sistema de trabajo establecido les permite incrementar sus ganancias en base a sus esfuerzos personales.

Por lo anterior podemos concluir que si bien todavía falta mucho para que la operación de Flash Lub sea 100% rentable, las acciones administrativas que se están tomando están marcando el camino hacia la recuperación. Será papel del las áreas directivas tener un adecuado control sobre la empresa, el cual permita tomar decisiones correctivas a tiempo.

Las propuestas hechas hasta el momento han dado los resultados esperados. Sin embargo, el papel del director de la empresa no puede ser echar a andar el motor sin vigilar el camino, las propuestas pueden funcionar debido a que el ambiente interno y externo —en ese momento— lo permite, sin embargo las condiciones pueden cambiar y se debe estar muy atento para cuando esto suceda y tomar las correcciones oportunas.

---

# CONCLUSIONES

La administración ha evolucionado a la par del desarrollo del hombre, en la misma medida en que las relaciones que establece el ser humano con sus semejantes se van complicando, la administración ha ido alcanzado al mismo tiempo la forma de adaptarse a este cambio y seguir siendo la herramienta básica para la obtención de objetivos.

La empresa es en sí misma una sociedad en la que los individuos transcurren la mayor parte de su tiempo, por lo que se debe tener la conciencia para aceptar que la empresa es responsable de sus actos y consecuencias. El director de una empresa en la actualidad no puede tomar decisiones sin considerar los efectos de éstas en la sociedad, deberá ser consciente de la importancia de sus acciones de manera que no sólo generen beneficios internos sino que éstos se vean reflejados en cada uno de los miembros de la empresa, para que ellos a su vez transfieran ese bienestar al "exterior".

Una de las herramientas básicas de la administración es el proceso administrativo, el cual llevado a cabo como un sistema cíclico, ha permitido a los directores de empresa crear la manera en que la unión de distintos elementos (técnicos, humanos y financieros, entre otros) conduzca a la obtención de objetivos. Es decir, queda claro que la administración por sí sola no produce resultados; es necesario que alguien con la capacidad de observar el todo y sus partes aplique este conjunto de normas, procedimientos y técnicas a la situación que se le presente. En este caso, como el ser humano forma parte esencial de una empresa, las situaciones serán siempre distintas y cambiantes, de modo

que será necesario aplicar no sólo los conocimientos sino también el “sentimiento”.

Lo fascinante de la acción directiva radica en que no sólo es necesario aplicar la teoría como un conjunto de pasos que se suceden unos a otros, sino que se requiere la habilidad que permita dirigir el todo aun cuando no se conozcan a detalle las partes. Es decir, el director de una empresa se asimila al director de una orquesta que sabe lo que cada músico debe hacer y en qué momento, aun cuando no sepa tocar todos y cada uno de los instrumentos; su acción de director se convierte entonces en una acción de servicio en la que los demás se apoyan para poder realizar su parte y hacer lucir el todo.

Sin embargo, no siempre los resultados planeados serán los que se obtengan, pues el director se enfrenta a variables externas que pueden afectar el rumbo de sus decisiones sin que él directamente pueda influir sobre el exterior. Por lo tanto la dirección deberá ser firme pero flexible, de manera que se adapte oportunamente a las situaciones cambiantes. Para esto es necesario que el director siempre vaya “dos pasos adelante” de manera que pueda prever situaciones de riesgo y al mismo tiempo de oportunidad para su empresa.

El caso del taller automotriz Flash Lub es un claro ejemplo de la importancia de la acción directiva en cualquier empresa, no sólo al inicio de operaciones sino como un medio de control constante. En este caso la afirmación de que “lo que bien empieza bien acaba” no necesariamente aplica, pues ésta considera que las acciones se van a desarrollar en un ambiente estático y que se está iniciando por el camino correcto. Sin embargo, los números, los clientes, la competencia, los empleados y proveedores, las cuentas por cobrar y los gerentes, entre otros muchos factores, tenían mucho que objetar al respecto, pues la empresa no iba por buen camino.

En este caso particular la acción directiva tenía que ser correctiva, y para lograrlo era necesario evaluar a detalle y con precisión las decisiones anteriores. Era evidente que las estrategias aplicadas al principio no fueron las adecuadas o por lo menos ya no lo seguían siendo, el taller no resultó lo suficientemente sensible para reaccionar a las primeras señales de alarma.

El control en el taller no había sido aplicado como parte del proceso de dirección, por lo que fue necesario aplicar medidas correctivas a toda la estructura. Las medidas que se aplicaron debido a la visión global del director fueron básicas para lograr este "rescate", los resultados cuantitativos (estados financieros) y cualitativos (reacción del cliente, satisfacción del personal) hablan por sí solos.

Afortunadamente para los inversionistas en este caso los cambios alcanzaron a darse a tiempo, antes de que la empresa se hundiera en una serie de problemas tan irrescatables que hubiera sido mejor cerrar, sin embargo no siempre sucede así. Por lo que es importantísimo que no se descuide el desarrollo de la empresa aun cuando parezca que ésta va por buen camino.

---

# BIBLIOGRAFÍA

1. José Galván Escobedo, *Tratado de Administración General*, Editorial Trillas, México, 1988.
2. Koontz / O´Donell, *Administración*, Tercera edición en español, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1986.
3. Diccionario Práctico Español Moderno, Ediciones Larousse.
4. R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, James Stoner, *Administración*. Sexta edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
5. Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administración, una perspectiva global*. Undécima edición Editorial Mc. Graw Hill, México, 1998.
6. Guzmán Valdivia, *Humanismo Trascendental y Desarrollo*, Editorial Limusa, México, 1982.
7. Peter Drucker, *Management*, Editorial Mc Graw Hill, USA, 1976.
8. Charles W.L.Hill / Gareth R. Jones, *Administración estratégica, un enfoque integrado*, Tercera edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1996.
9. Dr. Carlos Llano C., *Análisis de la acción directiva*, Editorial Limusa, México, 1979.
10. Russel L. Ackoff, *Planificación de la empresa del futuro*, Editorial Limusa, México, 1990.
11. Dr. Carlos Llano C., *El empresario y su mundo*, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1991.
12. Gerardo Martínez P., *Integración de un equipo de trabajo*, Editorial IDH. México.
13. Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1986.

14. Robert N. Anthony, *Contabilidad para la Dirección*, Volumen 2., Editorial Orbis, España, 1986.
15. Internet, INEGI.
16. Thomas W. Zimmer Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Segunda edición, Editorial Prentice Hall, Estados Unidos de América, 1998.

# ANEXOS



## Menú de Servicios



**Lavado**

1					
2					
3					
4					
5					

**Almofadas de aire**

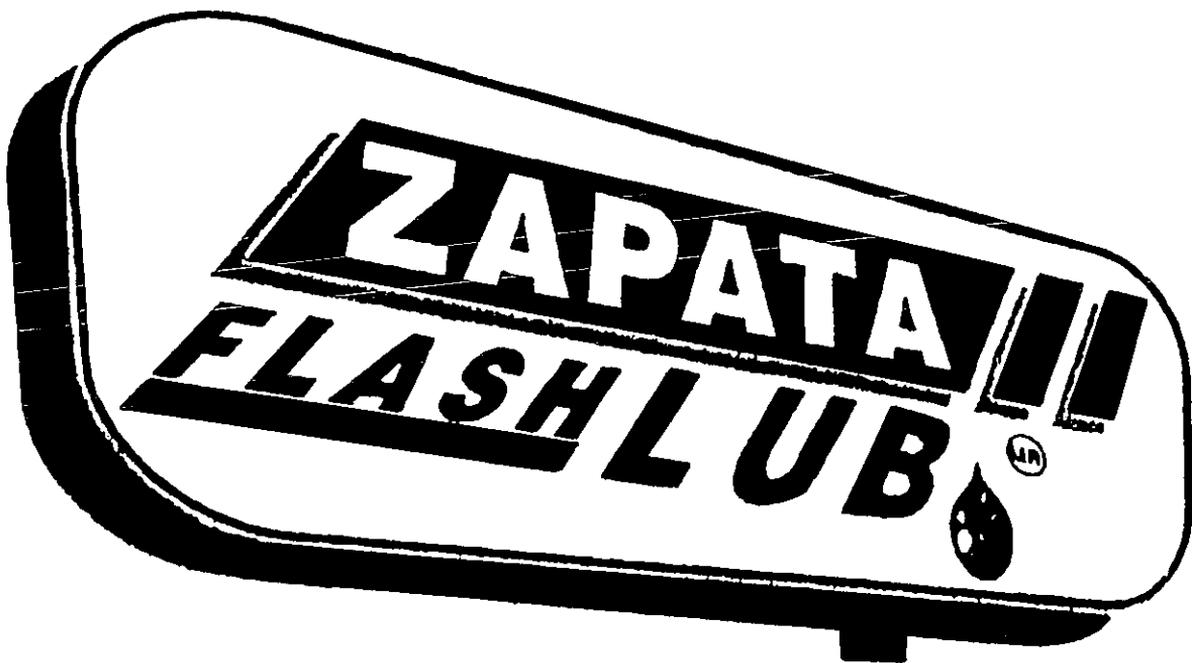
**Alineación/Balancín en la strada**

**Alineación de ejes**

**Revisión de frenos**

**Frenos**

Todos nuestros precios incluyen Mano de Obra y Refacciones  
No incluyen IVA



The logo for "Flash Lub" features the brand name in a bold, italicized, sans-serif font. The text is white and is centered within a solid black horizontal oval. The oval has a slight 3D effect, with a thin white line along its top and bottom edges, suggesting a shadow or depth.

**Flash Lub**

## GRUPO ZAPATA

CLIENTE FLASH LUB

AUDITOR

MILES DE PESOS

AUDITADO	AUD	AUD	
	SALVEDAD	SIN	SIN
FECHA	31-Jul-97	31-Jul-98	
<b>RAZONES FINANCIERAS BASICAS</b>			
1	VENTAS NETAS	2,090.00	3,100.00
2	UTILIDAD NETA	(164.00)	(67.00)
3	UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS	-8%	-2%
4	CAPITAL DE TRABAJO	284.00	110.00
5	INDICE DE LIQUIDEZ	1.9	1.2
6	DIAS CARTERA	40	3
7	DIAS INVENTARIO	51	32
8	CAPITAL CONTABLE TANGIBLE	500.00	1,523.00
9	APALANCAMIENTO	0.7	0.4
<b>BALANCES</b>			
10	CAJA	12.00	67.00
11	CLIENTES POR COBRAR	234.00	27.00
12	INVENTARIO	202.00	159.00
13	CUENTAS POR COBRAR INTER CIAS		269.00
14	OTRAS C X C	186.00	130.00
15	C X C FILIALES		
16	ACTIVO CIRCULANTE	634.00	652.00
17	ACTIVO FIJO	197.00	413.00
18	INVERSION EN ACCIONES		938.00
19	SEGUROS Y FINANZAS POR ADEL	9.00	62.00
20	INTANGIBLES		
21			
22	OTROS ACTIVOS	206.00	1,413.00
23	TOTAL ACTIVO	840.00	2,065.00
24	DOCTOS POR PAGAR	81.00	
25	PROVEEDORES	281.00	212.00
26	GASTOS ACUMULADOS		
27	I.S.R. Y P.T.U. POR PAGAR	(2.00)	(16.00)
28	C X P A INTERCIAS		346.00
29	EST. INDEMNIZACIONES		
30	POR. CIRC. DEUDA LP		
31	PASIVO CIRCULANTE	340.00	542.00
32	BANCOS LARGO PLAZO		
33	I.S.R. Y P.T.U. POR PAGAR		
34	INT. MINORITARIOS		
35	RESERVAS PRIM ANT/CONTING		
36	EMISION DE DEUDA		
37	PASIVO LARGO PLAZO		
38	TOTAL PASIVO	340.00	542.00
39	CAPITAL SOCIAL	5,008.00	6,820.00
40			
41	RESERVAS		
42	SUPERAVIT Y REVALUACION		
43	UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	(4,342.00)	(5,230.00)
44	UTILIDAD DEL EJERCICIO	(164.00)	(67.00)
45	PRIMA SUSCRIPCION ACCIONES		
46	CAPITAL CONTABLE	500.00	1,523.00
47	TOTAL PASIVO + CAPITAL	840.00	2,065.00
48	INICIALES DE ANALISTA		
49	PASIVO CONTINGENTE		

## ESTADO DE RESULTADOS

	FECHA		31-Jul-98	
	NUMERO DE MESES		MONTO	%
	31-Jul-97	12	MONTO	%

50	VENTAS	2,090.00	100	3,100.00	100
51	COSTO DE VENTAS	1,419.00	68	1,771.00	57
52	UTILIDAD BRUTA	671.00	32	1,329.00	43
53	DEPRECIACION				
54	GASTOS DE VENTAS	565.00	27	879.00	28
55	GASTOS INDIRECTOS	283.00	13	496.00	16
56	GASTOS DE OPERACION	828.00	40	1,374.00	44
57	UTILIDAD DE OPERACION	(157.00)	-8	(45.00)	-1
58	EFECTO MONETARIO (UTIL)				
59	OTROS GASTOS (INGRESOS)	4.00	0	13.00	
60					
61	EFECTO CAMBIARIO (UTIL)				
62	PRODUCTOS FINANCIEROS			-1.00	
63	GASTOS FINANCIEROS	3.00	0	10.00	0
64	UT. ANTES DE IMPUESTOS	(184.00)	-8	(67.00)	-2
65	I.S.R. Y P.T.U. CAUSADO Y DIF.				
66	UTIL. PART. MINORITARIA				
67	UTILIDAD NETA	(184.00)	-8	(67.00)	-2

## RAZONES COMPARATIVAS

68	INCR. NOMINAL VENTAS			48.30%
69	TASA DE INFLACION			
70	CRECIMIENTO EN VENTAS			48.30%
71	MARGEN OPERATIVO			
72	GEN. BRUTA/VENTAS			-4.20%
73	GEN. BRUTA/CAP CONT.			-8.60%
74	GEN. BRUTA/ACTIVO TOTAL			-8.30%
75	(UTIL. OP.+DEPRV/GAS FIN - PRO FIN)			-5.00
76	(BANCOS+EMISIONES)/GNO			
77	COBERTURA DE DEUDA			
78	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO			100.00
79	CAPACIDAD DE LIQUIDEZ			
80	VENTAS/ACTIVO TOTAL			1.50
81	ACTIVO TOTAL/CAP CONT.			1.38
82	ACTIVO CIRC/PASIVO CIRC.			1.20
83	PRUEBA ACIDO			0.91
84	DIAS PROVEEDORES			43
85	CICLO OPERATIVO			-8

## INFORMACION ADICIONAL

86	CLIENTES	234.00		27.00
87	(+) DOCUM. DESCONTADOS			
88	SUB - TOTAL	234.00		27.00
89	(+) ESTIM CTAS. INCOBRABLES			
90	SALDO NETO CLIENTES	234.00		27.00

--	--	--	--	--

## GRUPO ZAPATA

CLIENTE FLASH LUB

AUDITOR

MILES DE PESOS

AUDITADO	AUD	AUD
	SIN	SIN
FECHA	31-Jul-97	31-Jul-98

## RAZONES FINANCIERAS BASICAS

1 VENTAS NETAS	348.00	384.00
2 UTILIDAD NETA	(47.00)	(38.00)
3 UTILIDAD NETAVENTAS NETAS	-14%	-10%
4 CAPITAL DE TRABAJO	294.00	110.00
5 INDICE DE LIQUIDEZ	1.9	1.2
6 DIAS CARTERA	40	3
7 DIAS INVENTARIC	51	32
8 CAPITAL CONTABLE TANGIBLE	500.00	1,523.00
9 APALANCAMIENTO	0.7	0.4

## BALANCES

10 CAJA	12.00	87.00
11 CLIENTES POR COBRAR	234.00	27.00
12 INVENTARIO	202.00	158.00
13 CUENTAS POR COBRAR INTER CIAS		289.00
14 OTRAS C X C	188.00	130.00
15 C X C FILIALES		
16 ACTIVO CIRCULANTE	634.00	652.00
17 ACTIVO FIJO	197.00	413.00
18 INVERSION EN ACCIONES		838.00
19 SEGUROS Y FINANZAS POR ADEL	9.00	82.00
20 INTANGIBLES		
21		
22 OTROS ACTIVOS	206.00	1,413.00
23 TOTAL ACTIVO	840.00	2,085.00

24 DOCTOS POR PAGAR	81.00	
25 PROVEEDORES	281.00	212.00
26 GASTOS ACUMULADOS		
27 I.S.R. Y P.T.U. POR PAGAR	(2.00)	(16.00)
28 C X P A INTERCIAS		348.00
29 EST. INDEMNIZACIONES		
30 POR. CIRC. DEUDA L/P		
31 PASIVO CIRCULANTE	340.00	542.00
32 BANCOS LARGO PLAZO		
33 I.S.R. Y P.T.U. POR PAGAR		
34 INT. MINORITARIOS		
35 RESERVAS PRIM ANT/CONTING		
36 EMISION DE DEUDA		
37 PASIVO LARGO PLAZO		
38 TOTAL PASIVO	340.00	542.00
39 CAPITAL SOCIAL	5,008.00	6,820.00
40		
41 RESERVAS		
42 SUPERAVIT Y REVALUACION		
43 UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	(4,342.00)	(5,230.00)
44 UTILIDAD DEL EJERCICIO	(184.00)	(87.00)
45 PRIMA SUSCRIPCION ACCIONES		
46 CAPITAL CONTABLE	500.00	1,523.00
47 TOTAL PASIVO + CAPITAL	840.00	2,085.00
48 INICIALES DE ANALISTA		
49 PASIVO CONTINGENTE		

## ESTADO DE RESULTADOS

NUMERO DE MESES	FECHA		31-Jul-97		31-Jul-98	
			12		12	
			MONTO	%	MONTO	%

50	VENTAS	346.00	100	384.00	100
51	COSTO DE VENTAS	248.00	72	198.00	51
52	UTILIDAD BRUTA	98.00	28	188.00	49
53	DEPRECIACION				
54	GASTOS DE VENTAS	101.00	29	90.00	23
55	GASTOS INDIRECTOS	41.00	12	54.00	14
56	GASTOS DE OPERACION	142.00	41	144.00	38
57	UTILIDAD DE OPERACION	(44.00)	-13	44.00	11
58	EFFECTO MONETARIO (UTIL)				
59	OTROS GASTOS (INGRESOS)	2.00	1	13.00	
60					
61	EFFECTO CAMBIARIO (UTIL)				
62	PRODUCTOS FINANCIEROS				
63	GASTOS FINANCIEROS	1.00	0	3.00	1
64	UT. ANTES DE IMPUESTOS	(47.00)	-14	38.00	10
65	I.S.R. Y P.T.U. CAUSADO Y DIF.				
66	UTIL. PART. MINORITARIA				
67	UTILIDAD NETA	(47.00)	-14	38.00	10

## RAZONES COMPARATIVAS

68	INCR. NOMINAL VENTAS			11.00%
69	TASA DE INFLACION			
70	CRECIMIENTO EN VENTAS			11.00%
71	MARGEN OPERATIVO			
72	GEN. BRUTA/VENTAS			-81.50%
73	GEN. BRUTA/CAP CONT.			-15.50%
74	GEN. BRUTA/ACTIVO TOTAL			-11.40%
75	(UTIL. OP+DEPR)/(GAS FIN - PRO FIN)			14.67
76	(BANCOS+EMISIONES)/GNO			
77	COBERTURA DE DEUDA			
78	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO			100.00
79	CAPACIDAD DE LIQUIDEZ			
80	VENTAS/ACTIVO TOTAL			0.19
81	ACTIVO TOTAL/CAP CONT.			1.38
82	ACTIVO CIRC/PASIVO CIRC.			1.20
83	PRUEBA ACIDO			0.91
84	DIAS PROVEEDORES			32
85	CICLO OPERATIVO			-6

## INFORMACION ADICIONAL

86	CLIENTES	234.00		27.00
87	(+) DOCUM. DESCONTADOS			
88	SUB - TOTAL	234.00		27.00
89	(+) ESTIM CTAS. INCOBRABLES			
90	SALDO NETO CLIENTES	234.00		27.00

--	--	--	--	--